



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TÍTULO:

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA
EMPRESA CONSULTORA SOBRE LA GESTIÓN DE PROCESOS
PARA LAS CLÍNICAS PRIVADAS CON EL IESS**

AUTORA:

Macías Campuzano, Génesis Elizabeth

**Trabajo de Titulación previo a la Obtención del Título de:
INGENIERA COMERCIAL**

TUTORA:

Ing. Balladares Calderón, Esthercita Georgina, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por, **Génesis Elizabeth Macías Campuzano**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniera Comercial**.

TUTORA

Ing. Balladares Calderón, Esthercita Georgina, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

Ing. Vergara Pereira Darío Marcelo, Mgs.

Guayaquil, Octubre del 2014.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Génesis Elizabeth Macías Campuzano**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación **Estudio de Factibilidad para la Creación de una Empresa Consultora sobre la Gestión de Procesos para las Clínicas Privadas con el IESS** previo a la obtención del Título de **Ingeniera Comercial**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, Octubre del 2014.

LA AUTORA

Génesis Elizabeth Macías Campuzano



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORIZACIÓN

Yo, **Génesis Elizabeth Macías Campuzano**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Estudio de Factibilidad para la Creación de una Empresa Consultora sobre la Gestión de Procesos para las Clínicas Privadas con el IESS**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, Octubre del 2014.

LA AUTORA:

Génesis Elizabeth Macías Campuzano

AGRADECIMIENTO

Agradezco inmensamente a Dios por darme fuerzas cada día para seguir adelante y por todas sus bendiciones.

A mi familia, en especial a mi madre, abuelita y hermana, por sus oraciones y estar pendiente de mi en todo momento.

A mi mejor amigo y novio por estar siempre a mi lado y ser para mí el apoyo más grande que he podido recibir.

A mi querida Universidad Católica Santiago de Guayaquil por abrirme las puertas en su enseñanza, y maestros que han compartido sus conocimientos. En especial a la Ing. Georgina Balladares por su paciencia y dedicación, ser mi guía en el transcurso de la realización del presente trabajo.

Compañeros y amigos que con un granito de arena contribuyeron positivamente y grandemente en mi desarrollo personal y profesional.

Génesis Elizabeth Macías Campuzano

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico en primer lugar a mi Dios, por darme vida, salud, sabiduría, fortaleza y ser mi guía en cada paso de mi vida, todo se lo debo a Él.

A mi madre, Tanya Campuzano, por su amor incondicional y por haber hecho de mí una persona humilde y sencilla. A mi abuelita Yolanda Ladines y hermana Keyla Macías por su apoyo y confianza.

A mi novio, Edwin Bailón, por ser la alegría y amor en mi vida, y el compañero de tesis que necesitaba.

Génesis Elizabeth Macías Campuzano



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CALIFICACIÓN

Ing. Balladares Calderón Esthercita Georgina, Mgs.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xv
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xvi
RESUMEN	xvii
ABSTRACT	xviii
INTRODUCCIÓN	1
ANTECEDENTES.....	2
DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	4
JUSTIFICACIÓN	6
OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	7
Objetivo General	7
Objetivos Específicos	7
CAPÍTULO I	8
MARCO TEÓRICO	8
1.1 Gestión de Procesos.....	8
1.1.1 Tipos de Procesos	9
1.1.2 Clases de Procesos.....	10
1.1.3 Gestión.....	10
1.1.3.1 Ciclo de la Gestión	11
1.1.4 Componentes de los Procesos.....	12
1.2 Estudio de factibilidad.....	13
1.2.1 Objetivos del Estudio de Factibilidad.....	14
1.3 Fundamentos de Proyecto.....	15
1.3.1 Administración de Proyectos.....	16
1.3.2 Proyecto de inversión.....	17
1.4 Consultoría	18
1.4.1 Consultoría de Procesos.....	18
1.4.2 Consultoría de Empresas	19

1.4.3 Características y Requisitos de un Consultor.....	20
1.4.4 La ética del consultor.....	20
1.4.5 Consultoras existentes en Ecuador.....	21
1.5 Investigación de Mercado	21
1.5.1 Consumidor.....	23
1.5.2 Prestadores externos de salud	23
1.5.3 IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social)	26
1.6 Estudio Administrativo	27
1.6.1 Teoría de la Administración.....	27
1.6.2 Modelo de Negocio.....	28
1.6.3 Organigrama	33
1.6.4 Análisis y Descripción del cargo	34
1.6.5 Administración de Recursos Humanos	35
1.6.6 Planeación Estratégica.....	38
1.6.7 Proceso Estratégico De Marketing.....	39
1.6.8 Análisis FODA	40
1.6.9 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	41
1.6.10. Marketing Mix	43
1.7 Estudio económico financiero.....	45
1.8 MARCO LEGAL.....	46
1.8.1 LEY DE CONSULTORÍA	46
1.8.2 Reforma y Codificación de Estatutos de la Asociación de Compañías Consultoras del Ecuador (ACCE).....	50
1.8.3 LEY DE COMPAÑÍAS	54
1.8.4 ASPECTOS LEGALES	57
1.8.5 Resolución N° 317 IESS:	62
CAPÍTULO II	64
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	64
2.1 Modalidad de la Investigación	64
2.2 Tipo de Investigación	65
2.3 Técnica de Investigación.....	65
2.4 Métodos de Recolección de la Información	66

2.4.1 Metodología Cualitativa.....	66
2.4.2 Metodología de Observación	67
2.4.3 Entrevista.....	67
2.4.4 Muestreo en la Investigación Cualitativa	68
2.4.5 Recolección y análisis de los datos en la Investigación Cualitativa	69
2.5 Resultados de Investigación.....	70
2.6 Tabulación e Interpretación de Resultados de la Entrevista	75
CAPÍTULO III	99
ESTUDIO TÉCNICO.....	99
3.1 Localización del Proyecto.....	99
3.2 Tamaño de la Empresa	101
3.3 Distribución física de las Instalaciones	102
3.4 Requerimientos físicos y tecnológicos	104
3.5 Dimensiones del Entorno físico.....	108
3.6 Proceso de prestación de servicios de consultoría y capacitación	108
3.7 Descripción del Proceso de Consultoría.....	109
CAPÍTULO IV.....	111
ESTUDIO ADMINISTRATIVO.....	111
4.1 Presentación de la Empresa.....	111
4.2 Modelo de Negocio	115
4.3. Estructura Organizacional de la Empresa.....	117
4.3.1 Manual de Funciones	118
4.4 Técnica de reclutamiento, selección y contratación del personal.....	124
4.5 Esquema del Contrato	126
4.6 Plan estratégico de la empresa consultora (2015-2019)	126
4.6.1 Misión.....	127
4.6.2 Visión 2019.....	127
4.6.3 Valores Corporativos	127
4.7 Análisis situacional de la Empresa Consultora.....	130
4.7.1 Matriz FODA	130
4.8 Estrategias del FODA	132
4.9 Matriz de las 5 Fuerzas Competitivas	133

4.10 Plan Operativo de Marketing.....	136
4.10.1 Marketing Mix.	136
CAPÍTULO V.....	145
ASPECTOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS.....	145
5.1 Plan de Inversión.....	145
5.1.1 Fuentes de Financiamiento	146
5.1.2 Inversiones Fijas	147
5.1.2.1 Muebles y Enseres	147
5.1.2.2 Equipos de Computación.	148
5.1.2.3 Equipos de Oficina.....	148
5.1.2.4 Adecuaciones de Oficina.....	149
5.1.3. Inversiones Diferidas	149
5.1.4. Capital de Trabajo.....	150
5.2 Presupuesto de Ingresos	151
5.2.1 Cálculo de Ingresos	151
5.3 Presupuesto de Egresos	152
5.3.1 Proyección de Costos.....	152
5.3.2 Proyección de Gastos	154
5.3.2.1 Gastos de Personal	154
5.3.2.2 Suministros de Oficina	156
5.3.2.3 Gastos en Arriendos.....	156
5.3.2.4 Gastos de Publicidad	156
5.3.2.5 Gastos de Depreciación	157
5.3.2.6 Gastos de Amortizaciones.....	157
5.4 Estado de Resultados.....	158
5.5 Balance Inicial.....	159
5.6 Balance General Proyectado.....	160
5.7 Flujo de Caja	161
5.8 Punto de Equilibrio	162
5.9 Indicadores Financieros	164
5.9.1 TIR (Tasa Interna de Retorno).....	164
5.9.2 VAN (Valor Actual Neto)	165

CONCLUSIONES 166
RECOMENDACIONES 167
BIBLIOGRAFÍA..... 168
ANEXOS..... 172

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Género de Entrevistados	76
Tabla 2 Edad de Entrevistados	77
Tabla 3 Institución	78
Tabla 4 Cargos	79
Tabla 5 Ventajas del Convenio IESS	82
Tabla 6 Desventajas del Convenio IESS.....	83
Tabla 7 Existencia de Departamentos sobre Convenio IESS.....	84
Tabla 8 Áreas del Convenio IESS	85
Tabla 9 Frecuencia de Capacitación.....	93
Tabla 10 Implementación de oficina.....	105
Tabla 11 Lienzo del Modelo del Negocio	116
Tabla 12 Plan Estratégico de la Consultora PREXTSA Cía. Ltda.....	128
Tabla 13 Precio Clínicas Privadas.....	138
Tabla 14 Precio por Contrato Segunda Línea	139
Tabla 15 Precio Curso de Capacitación	139
Tabla 16 Plan de Inversión	146
Tabla 17 Estructura de Inversión.....	147
Tabla 18 Inversión Activos Fijos	147
Tabla 19 Muebles y Enseres	148
Tabla 20 Equipos de Computación	148
Tabla 21 Equipos de Oficina	148
Tabla 22 Adecuaciones de Oficina.....	149
Tabla 23 Activos Diferidos	149
Tabla 24 Capital de Trabajo	150
Tabla 25 Proyección de Ingresos	152
Tabla 26 Proyección de Costos Totales del Proyecto.....	153
Tabla 27 Costos Variables de Ventas.....	153
Tabla 28 Proyección de Gastos totales del Proyecto.....	154
Tabla 29 Gastos de Personal para Primer Año.....	155
Tabla 30 Gastos de Personal para el Segundo Año	155
Tabla 31 Suministros de Oficina (4 meses)	156
Tabla 32 Arriendo.....	156
Tabla 33 Publicidad (Anual)	156
Tabla 34 Depreciaciones de Activo Fijo (expresado en US\$).....	157
Tabla 35 Amortización Activos Diferidos	157
Tabla 36 Estado de Resultados.....	158
Tabla 37 Balance de Situación Inicial	159
Tabla 38 Balance General Proyectado.....	160

Tabla 39 Flujo de Caja Proyectado	161
Tabla 40 Punto de Equilibrio en Porcentaje.....	162
Tabla 41 Fórmulas del Punto de Equilibrio	163
Tabla 42 Cálculo del TIR y del VAN.....	164

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Género de Entrevistados	76
Gráfico 2 Resultados de Edad de los Entrevistados.	77
Gráfico 3 Instituciones Entrevistadas.....	78
Gráfico 4 Cargos	79
Gráfico 5 Rango de Años Laborando	80
Gráfico 6 Calificación del Convenio IESS	81
Gráfico 7 Ventajas del Convenio IESS	82
Gráfico 8 Desventajas del Convenio IESS.....	83
Gráfico 9 Resultado de la pregunta # 5.....	84
Gráfico 10 Resultado de la pregunta # 6.....	85
Gráfico 11 Tareas en Orden de Importancia	86
Gráfico 12 Resultado de la pregunta # 7.....	87
Gráfico 13 Inconvenientes en el proceso.	88
Gráfico 14 Resultado de la pregunta # 9.....	89
Gráfico 15 Calificación al Proceso del Pago.....	90
Gráfico 16 Resultado de la pregunta # 11.....	91
Gráfico 17 Resultado de la pregunta # 12.....	92
Gráfico 18 Resultado de la pregunta # 13.....	93
Gráfico 19 Resultado de la pregunta # 14.....	94
Gráfico 20 Resultado de la pregunta # 15.....	95
Gráfico 21 Resultado de la pregunta # 16.....	96
Gráfico 22 Resultado de la pregunta # 17.....	97
Gráfico 23 Punto de Equilibrio	163

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Gestión de Procesos.....	9
Ilustración 2 Ciclo de la Gestión	11
Ilustración 3 Planeación, programación y control del proyecto.	16
Ilustración 4 Aspectos del Estudio de Mercado	22
Ilustración 5 Proceso de mercadeo para un producto nuevo.....	23
Ilustración 6 Prestadores Externos de Salud Provincia del Guayas.....	24
Ilustración 7 IESS.....	26
Ilustración 8 Modelos de Negocio Canvas.....	29
Ilustración 9 Plano de los 9 Bloques para el lienzo de Modelos de Negocios.	33
Ilustración 10 Elementos del Contrato de Trabajo.....	37
Ilustración 11 Planeación Estratégica.....	39
Ilustración 12 Proceso Estratégico de Marketing.....	39
Ilustración 13 Matriz FODA.....	40
Ilustración 14 Las Cinco Fuerzas de Porter.....	41
Ilustración 15 Sistema de Constitución de compañías en Ecuador.	58
Ilustración 16 Proceso de Constitución Electrónica.....	58
Ilustración 17 Explicación del Proceso de Constitución Electrónica.	59
Ilustración 18 Naturaleza del proceso cualitativo ejemplifica con un Tipo de recolección de datos: La entrevista	69
Ilustración 19 Vista Superior Edificio World Trade Center.	100
Ilustración 20 Edificio World Trade Center.....	101
Ilustración 21 Plano de distribución de la Oficina	102
Ilustración 22 Medidas del Plano de la Oficina.....	103
Ilustración 23 Diseño de Página web.....	106
Ilustración 24 Proceso del Servicio	108
Ilustración 25 Organigrama Funcional.....	117
Ilustración 26 Organigrama Estructural	118
Ilustración 27 Análisis FODA.....	130
Ilustración 28 Aplicación del Modelo de Porter	133
Ilustración 29 Logo de la empresa Consultora.....	141
Ilustración 30 Tarjeta de Presentación	141
Ilustración 31 Diseño Hoja Volante	142
Ilustración 32 Folleto para Clínicas Privadas (Portada).....	143
Ilustración 33 Folleto para Clínicas Privadas (Interior)	143
Ilustración 34 Diseño Hoja Membretadas	144

RESUMEN

El Objetivo de este proyecto es realizar un estudio de factibilidad para la creación de una empresa Consultora de servicios profesionales especializados, que incluye la prestación de Servicios de Consultoría y Capacitación en las áreas que intervienen dentro de las clínicas privadas que mantienen convenio con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social para asesorarlos en la mejora de sus Procesos y generarles ventajas competitivas.

El IESS tiene un porcentaje alto de convenios firmados con las clínicas privadas, denominados prestadores de salud, para que éstas ofrezcan sus servicios a los afiliados. Para que los prestadores puedan facturar al IESS, tendrán que cumplir con todos los procedimientos y requisitos propicios.

Es por ello que se realizó una metodología de investigación cualitativa apoyada en el trabajo de campo, revisión documental y entrevistas a los prestadores de salud.

Para el logro de este objetivo también se realizó el estudio técnico donde se establece la ubicación e infraestructura necesaria para realizar sus actividades, seguidamente el estudio administrativo, para asegurar el éxito de la empresa y finalmente, el estudio económico y financiero que permitió obtener la rentabilidad del proyecto.

Con estos estudios y resultados obtenidos se demostró que el proyecto de la creación de la empresa Consultora de Gestión de Procesos para las Clínicas Privadas en Convenio con el IESS es económica y financieramente factible.

Palabras Claves: Consultoría, evaluación, formulación, intervención, factibilidad, proyecto.

ABSTRACT

The Objective of this project is to conduct a feasibility study for the creation of a Consulting Company specialized Professional Services, including the provision of Consulting Services and Training in the areas involved in private Clinics that maintain agreement with the Ecuadorian Institute Social Security to advise them on improving their Processes and generate them competitive advantages.

The IESS, has a percentage high of agreements signed with private Clinics, called health providers, so that they offer their services to members. That providers can bill the IESS, they will have comply with all procedures and requirements suggested to IESS.

That is why a methodology of qualitative research based on field work, document review and interviews with health care providers was conducted.

To achieve this objective, the technical study where the location is established and infrastructure necessary to conduct its business, then the administrative study to ensure the success of the Company and finally, the economic and financial study allowed to obtain profitability was also performed the project.

With these studies and results showed that the proposed creation of Process Management Consultancy Company for Private Clinics in agreement with the IESS is economically and financially feasible.

Keywords: Consulting, assessment, formulation, intervention, feasibility, project

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación tiene por objeto determinar la factibilidad de la creación de una empresa consultora sobre la gestión de procesos para las clínicas privadas que mantienen convenio con el IESS.

Para su desarrollo, primero se establecen los conceptos teóricos que ayudarán a la comprensión y avances de los capítulos siguientes, adicionalmente el marco legal que especifica las regulaciones para iniciar la empresa.

Continuando con el capítulo 2, se refiere a la investigación de mercado a las empresas prestadoras externas de salud de la ciudad de Guayaquil, y las técnicas de investigación a utilizar permitirán recolectar datos, que luego de ser tabuladas e interpretadas, proporcionarán información importante y de gran utilidad para su realización.

Además se efectuará el Estudio Técnico y Administrativo para poner en marcha el negocio, determinando su ubicación, el tamaño, la distribución y los equipos de oficina, el requerimiento del recurso humano, la descripción de la empresa, su constitución como compañía de Responsabilidad Limitada y el plan estratégico.

Para la finalización del proyecto, se presenta el Estudio Financiero, donde se determina la inversión y el capital de trabajo necesario para el funcionamiento de la empresa, además se realizarán presupuestos de ingresos y egresos para determinar la rentabilidad, las proyecciones del balance general, estado de resultados, flujo de caja y el cálculo del TIR (Tasa Interna de Retorno) y VAN (Valor Actual Neto), que permitirá determinar la factibilidad del proyecto o rechazarlo.

ANTECEDENTES

En los últimos 5 años la población ha venido creciendo en la ciudad de Guayaquil, por lo tanto se requiere mayor atención en el área de salud. Por consiguiente, el IESS que es el organismo encargado de brindar a los ecuatorianos la seguridad social, ha venido firmando acuerdos con sus prestadores externos tales como clínicas privadas, centros de diálisis, laboratorios, fundaciones y consultorios; viéndolo como una alternativa, ya que las Instituciones de Salud con las que cuenta, no tienen la capacidad suficiente para poder cubrir la demanda de sus afiliados que cada año se incrementan, ya que se amplió la cobertura a otros miembros de la familia, se integraron comerciantes, los pequeños artesanos, las empleadas domésticas y la afiliación voluntaria.

Los convenios existentes entre las clínicas privadas con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, han permitido que éstas renueven su infraestructura, amplíen servicios, suban de categoría y aumenten sus ingresos. También establecen disposiciones normativas en un Tarifario de Prestaciones para el Sistema Nacional de salud al cual deben regirse todas las entidades de salud públicas y privadas.

La atención en una de las clínicas privadas solo es para casos de emergencia de vida o muerte. En los casos de enfermedades ambulatorias se debe concurrir al centro médico del IESS más cercano del hogar.



CONVENIOS IESS - CLINICAS PRIVADAS

El IESS ha realizado convenios con Clínicas particulares para casos de emergencias, cubriendo los gastos del mismo al 100%.

De este modo, los valores o costos de las cuentas de los pacientes se definen desde su ingreso y el periodo de tiempo de hospitalización en clínica.

El proceso de la cuenta de cada paciente se caracteriza en base a los diferentes tipos de exámenes que se le realicen más los insumos o medicamentos utilizados, los cuales se contabilizan al egreso del mismo, para lo cual se debe recolectar la información de su hospitalización por medio de facturas, entres otros documentos necesarios para su presentación al cobro.

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

El proyecto que se desarrollará surge de publicaciones de los últimos meses en los medios de comunicación sobre los problemas existentes entre las clínicas privadas denominadas Prestadores Externos de Salud con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

Con referencia a los inconvenientes que se mencionaron fueron las siguientes:

- Atraso de pago de Facturas.
- Falta de capacitación de la Empresa R.des. (Red Médica de Servicios de Salud, sus actividades son de auditoría médica ambulatoria, hospitalaria, liquidación y ajuste en reclamos por la atención médica)
- Inconvenientes para subir los documentos de soporte establecidos por el Seguro Social, a la Plataforma digital vía web en el Sistema llamado Prosick.
- Falta de comunicación de las Subdirecciones.

Asimismo, El presidente del Consejo Directivo del IESS, Hugo Villacrés se ha pronunciado respondiendo a los reclamos, asegurando:

- El IESS capacita a los representantes de los centros privados que están a cargo del proceso, para que estén al tanto sobre el funcionamiento del sistema de pago.
- No se les paga, porque no suben al sistema de pagos los soportes a tiempo, como consecuencia no se puede realizar la auditoria de los documentos dentro del plazo.
- Por tanto, se retrasan hasta con dos o tres meses en cancelar las planillas cuando existen objeciones.

- Entre el 30% y 40% de los pagos que cobran algunas clínicas privadas son objetados por no concordar con las auditorías sobre los valores que el IESS establece.

De continuar con ésta situación, las clínicas seguirán perjudicándose económicamente, no podrán mejorar sus niveles de rentabilidad y no les permitirá cubrir pagos de proveedores, empleados ni de profesionales médicos.

Aprovechando el crecimiento en el sector Salud y el problema existente, el desarrollo del estudio del presente proyecto está orientado a dar soluciones de calidad y rapidez en las gestiones de procesos de entrega de soportes de los prestadores externos y aquellas clínicas privadas que recién forman parte del convenio con el IESS.

JUSTIFICACIÓN

Este tema fue desarrollado con la finalidad de crear una empresa consultora sobre la gestión de procesos, la cual incluye la prestación de servicios de asesoría enfocándose en las clínicas privadas que tengan convenios con el IESS en la ciudad de Guayaquil, en las áreas de Auditoría Médica, Facturación y Soporte, debido a que por falta de conocimiento y control referente a los procesos administrativos y operativos no realizan una buena labor.

En la actualidad no existe este tipo de empresa que dé servicios profesionales con experiencia y conocimientos especializados sobre el tema orientados al mejoramiento de los modelos de gestión, estrategias y procesos que generen solución eficaz y oportuna, beneficiando a las clínicas a ganar excelencia y en la optimización de los recursos que disponen.

Con la creación de la empresa consultora se puede ayudar a ser más ágil y efectivo el proceso de entrega de cuentas liquidadas y les permitan recibir el pago respectivo a quienes prestan sus servicios de salud y para las clínicas que recién empezaron a trabajar como prestadores externos, asesorándolos con un proceso correcto en base a las experiencias de las otras clínicas. Para que de esta manera sigan atendiendo a pacientes afiliados del seguro social.

OBJETIVOS DEL PROYECTO

Objetivo General

Efectuar un estudio de factibilidad con el fin de crear una empresa consultora de Gestión de Procesos para las Clínicas Privadas que tengan convenios con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

Objetivos Específicos

1. Revisar los aspectos teóricos relacionado a la Gestión de Procesos
2. Analizar la metodología de investigación para establecer la situación de los proveedores externos de salud para poder definir las falencias y posibles soluciones.
3. Diseñar el estudio técnico para poner en marcha la empresa consultora de Gestión de Procesos.
4. Determinar la estructura administrativa para asegurar el éxito del negocio.
5. Elaborar un estudio económico-financiero para medir la viabilidad del proyecto.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

El presente trabajo de titulación comprende un estudio de factibilidad para la creación de una empresa consultora sobre la gestión de procesos para las clínicas privadas que mantienen convenios con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS); y tiene como objeto de estudio la *Gestión de Procesos*.

El objetivo primordial es efectuar un estudio de factibilidad y para conseguirlo se desarrollará un estudio de mercado, se diseñará el estudio de factibilidad para crear la empresa consultora, se formulará un estudio administrativo y se finalizará con la elaboración del estudio económico financiero que indicará si el proyecto es rentable.

Para la comprensión del desarrollo del presente proyecto, se establecen las siguientes definiciones y análisis de diversos autores.

1.1 Gestión de Procesos

Para entender mejor su definición, primero surge la pregunta **¿Qué es un proceso?**, para las Normas ISO 9001:2008 es “*un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados*”, es decir, las actividades que realizan las personas son en orden cronológico donde los materiales, equipos o información que

reciben lo transforman en un resultado deseado y alcanzar los propósitos de la empresa.¹

Ilustración 1 Gestión de Procesos



Fuente: Libro Gerencia de Procesos para la Organización y el Control Interno de Empresas de Salud

1.1.1 Tipos de Procesos

Procesos para la gestión de una organización

Sirve para mejorar el desempeño de la empresa, a través de la administración de procesos en la planificación estratégica, establecimiento de objetivos y disponibilidad de recursos; documentando todo el proceso para que los integrantes conozcan la dirección del negocio y con dicha información descubrir donde pueden mejorarlo.

Procesos para la gestión de recursos

Es abastecer los recursos que se necesita para alcanzar los objetivos de la empresa sean humanos, materiales, entre otros.

Procesos de realización

Está compuesto por todos los procesos que involucran la obtención del objetivo de la empresa.

¹ Gestión de la Calidad y Aseguramiento/ Sistemas de la Calidad. ISO 9001:2008. Recuperado de:

Procesos de medición, análisis y mejora

En el proceso de medición trata de evaluar si el personal está cumpliendo lo establecido, en el análisis es la observación del desempeño, el tiempo de realización y las fallas en su ejecución; y en la fase de mejora es para las acciones correctivas y preventivas de dichos procesos.

1.1.2 Clases de Procesos

Según García, B. M. (2006)² los procesos pueden ser dependiendo de las características y la forma como se dirige a la empresa.

1. *Proceso interfuncional*.- intervienen todas las áreas de la organización.
2. *Proceso interdepartamental*.- el proceso pasa por varios departamentos.
3. *Procesos vitales*.- son los procesos específicos relacionado a la actividad de la institución.
4. *Selección de procesos*.- escoger el proceso correctamente, aplicando criterios de selección que sean importantes, que puedan ser modificados y que permita mejorar la eficiencia de los recursos disponibles.

1.1.3 Gestión

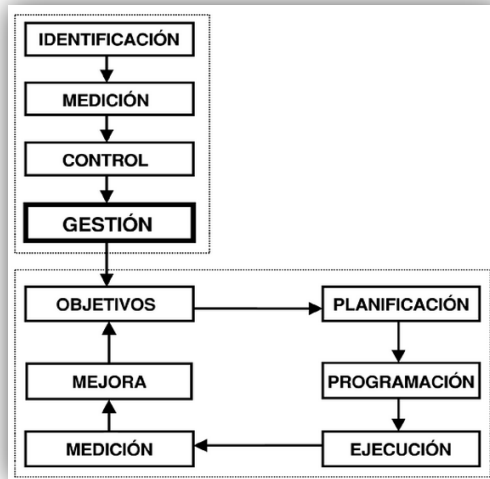
Las Normas ISO 9000:2005 lo definen como “*actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización*”³, en otras palabras es llevar a cabo una determinada situación adecuadamente para resolver o realizar los objetivos propuestos.

² García, B. M. (2006). *Gerencia de procesos para la organización y el control interno de empresas de salud*. ECOE ediciones.

³ Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario. ISO 9000:2005. Recuperado de: http://www.uco.es/sae/archivo/normativa/ISO_9000_2005.pdf

1.1.3.1 Ciclo de la Gestión

Ilustración 2 Ciclo de la Gestión



Fuente: Libro Gestión por Procesos (2010)

Objetivos: es lo que se quiere conseguir o solucionar un problema.

Planificación: elaborar un plan para ejecutar.

Programación: ordenar las acciones necesarias para realizar un proyecto.

Ejecución: efectuar las acciones planificadas previamente.

Medición: comprobar si la planificación y ejecución han aportado a los resultados deseados.

Mejora: actuar según los resultados para corregirlo y dejarlo pulcro.

Dada las definiciones, de la investigación obtenida referente a la Gestión y los Procesos se procede a considerar la **Gestión por Procesos**.

El autor Fernández, M. A. F. (2003) define que es “*concentrar la atención en el resultado de cada una de las transacciones o procesos que realiza la empresa, en vez de en las tareas o actividades*”, esto es, que las personas se

limitan hacer su trabajo según las instrucciones o especificaciones recibidas, pero no se fijan en el resultado final.⁴

Fernández también lo fundamenta “*en la asignación a un directivo de la responsabilidad de cada uno de los procesos de la empresa*”, de modo, que el delegado de cada área o departamento debe asegurar que los procesos se desarrollen coordinadamente para conseguir el objetivo.⁴

1.1.4 Componentes de los Procesos

Para García, B. M. (2006), son varios componentes, de los cuales se mencionará los más relevantes.

1. La misión

Se la define respondiendo las preguntas del para qué y el por qué del proceso.

El autor destaca un ejemplo de la misión de un proceso de facturación:

“Elaborar las facturas de los servicios asistenciales vendidos por el hospital aplicando las tarifas acordadas y entregar oportunamente las facturas con todos sus soportes de una forma que garantice un trámite oportuno de pago”⁵

2. El talento humano

Las personas forman un pilar fundamental en los procesos de la empresa y para que puedan desempeñarse adecuadamente se debe considerar lo siguiente:

⁴ Fernández, M. A. F. (2003). El control, fundamento de la gestión por procesos y la calidad total. España, ESIC Editorial.

⁵ García, B. M. (2006). Gerencia de procesos para la organización y el control interno de empresas de salud. ECOE ediciones.

- ❖ Selección adecuada
- ❖ Capacitación para el desempeño
- ❖ Comprensión del resultado esperado
- ❖ Incentivos para desarrollar las tareas
- ❖ Tiempo y herramientas necesarias para desempeñar las tareas

3. Procesos primarios

Son los procesos esenciales de acuerdo a la actividad de la empresa, puesto que la hace diferente a cualquier otra institución, en una clínica sus procesos primarios son las consultas externas y hospitalizaciones.

4. Procesos de apoyo

Son los que dan soporte necesario a los procesos primarios facilitando la provisión de los recursos, consiste en recursos humanos, infraestructura física, comunicación, tecnología, documentación, recursos físicos, entre otros.

1.2 Estudio de factibilidad

Dicho de otra manera, factibilidad quiere decir que puede hacerse o realizarse.

Los autores Kendall, K. E., & Kendall, J. E. (2005), en su libro titulado “*Análisis y diseño de sistemas*” dicen que la factibilidad “*significa encontrar cuales son los objetivos organizacionales y determinar si el proyecto sirve para mover el negocio hacia sus objetivos*”.⁶

⁶ Kendall, K. E., & Kendall, J. E. (2005). *Análisis y diseño de sistemas*. Pearson educacion.

Entonces, se puede decir que es necesario el estudio de factibilidad para realizar estudios previos considerando los costos y beneficios del proyecto para poder tomar decisiones y saber si el proyecto vale la pena ejecutarlo o dejarlo hasta otra oportunidad.

Además, los autores determinan los recursos que se analizan para llevar a cabo los objetivos:

Factibilidad Operativa, depende de la participación del recurso humano en la intervención de los procesos durante el proyecto para lograr el objetivo.

Factibilidad Técnica, se refiere a los recursos necesarios para efectuar los procesos sean éstos equipos, software, conocimiento, experiencia, entre otros.

Factibilidad Económica, son los recursos económicos y financieros para poner en marcha el negocio en los que se contemplan los costos fijos y variables (costo de estudio, costo del tiempo de los empleados, desarrollo, adquisición); y las ventas considerando el precio y las estimaciones de ingresos en el periodo de 1 año.

1.2.1 Objetivos del Estudio de Factibilidad

Luna, R., & Chaves, D. (2012) menciona las siguientes:⁷

- ❖ Saber si se puede producir algo.
- ❖ Conocer si la gente lo comprará.
- ❖ Saber si se lo puede vender.
- ❖ Definir si tendrá ganancias o pérdidas.
- ❖ Decidir si se lo crea o se busca otro negocio.
- ❖ Hacer un plan de producción y comercialización.

⁷ Luna, R., & Chaves, D. (2012). Guía para elaborar estudios de factibilidad de proyectos ecoturísticos.

- ❖ Aprovechar al máximo los recursos propios.
- ❖ Reconocer cuáles son los puntos débiles de la empresa y reforzarlos.
- ❖ Aprovechar las oportunidades de financiamiento, asesoría y mercado.
- ❖ Iniciar un negocio con el máximo de seguridad y el mínimo de riesgos posibles.

1.3 Fundamentos de Proyecto

En el Diccionario de la Real Academia de lengua española, la palabra **proyecto** tiene varios significados, una de ellas es “*Designio o pensamiento de ejecutar algo*”, es decir, que se considera un proyecto desde que se tiene la idea de llevar a cabo algo y se lo define cuando se concreta las ideas y el plan para desarrollarlo.

Para ampliar un poco el concepto de proyecto, se utiliza la definición de Sim, F. B., & Simón, F. B. (1999) que lo considera como “*un conjunto de ideas expresadas en unos documentos para cubrir un conjunto de objetivos, con un cierto nivel de fiabilidad, dentro de unas condiciones de economía y tiempo*”.⁸

Así mismo, Fabregas, J. L. (2005) define que un proyecto es la realización de una actividad compleja que se desarrolla para alcanzar un objetivo específico combinando los diferentes recursos, con un comienzo y un final definido.⁹

Teniendo en cuenta estas definiciones, resalta que proyecto es tener un objetivo específico, desarrollando las ideas en conjunto con los recursos necesarios para alcanzarlos y se la realiza como prueba antes de ejecutarlo.

⁸ Sim, F. B., & Simón, F. B. (1999). *Oficina técnica y proyectos* (Vol. 99). Ed. Univ. Politéc. Valencia.

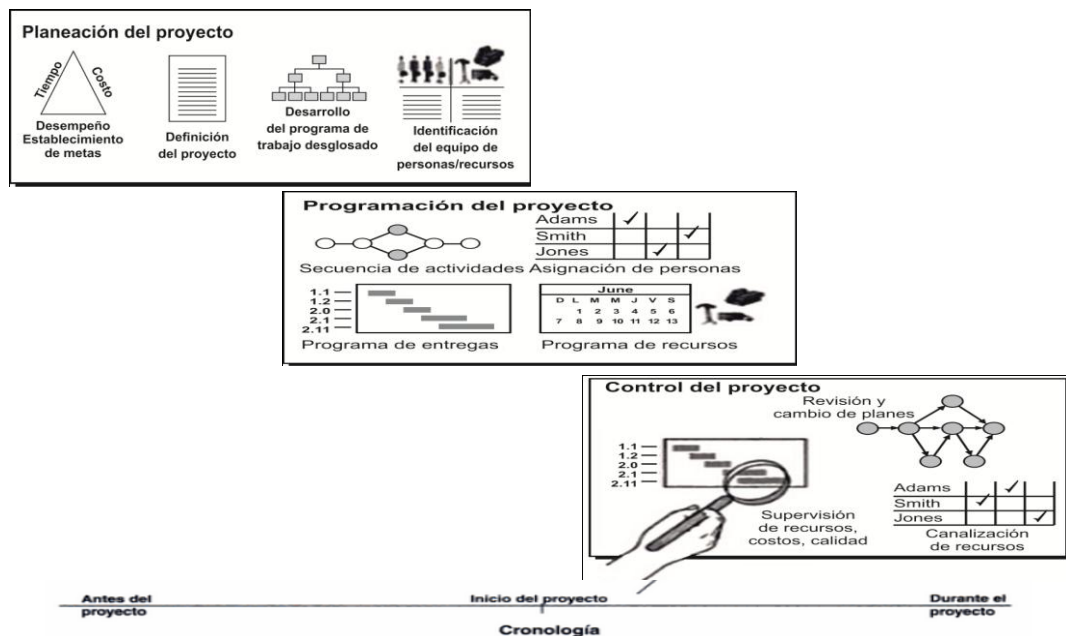
⁹ Fabregas, J. L. (2005). *Gerencia de proyectos de tecnología de información*. El Nacional.

1.3.1 Administración de Proyectos

Render, B. (2004), en su libro Principios de administración de operaciones, indica que la Administración de un proyecto comprende tres etapas: ¹⁰

1. *Planeación.* Definir el proyecto, establecer los objetivos y organizar el equipo de trabajo.
2. *Programación.* En ésta etapa se utiliza el diagrama de Gantt, donde se determina la secuencia de todas las actividades del proyecto y se asigna tiempos. Se establecen a las personas, el dinero y los suministros necesarios para cada etapa.
3. *Control.* Supervisa, revisa, compara y modifica los recursos, costos, calidad y presupuestos; para tener la capacidad de dirigir los recursos donde más se necesiten.

Ilustración 3 Planeación, programación y control del proyecto.



Fuente: Principios de administración de operaciones (2004)
Adaptado por Autora

¹⁰ Render, B. (2004). *Principios de administración de operaciones*. Pearson Educación.

1.3.2 Proyecto de inversión

Es un archivo documentado y está realizado por varios estudios que permiten al emprendedor tener la idea, analizar si es factible y se pueda realizar y generar ganancias a corto, mediano o a largo plazo.

Es una propuesta de acción técnico económica para resolver una necesidad utilizando un conjunto de recursos humanos, materiales, entre otros.

1.3.3 El proyecto está formado por tres estudios principales

PROYECTO DE INVERSIÓN		
ESTUDIO DE MERCADO	ESTUDIO TÉCNICO	ESTUDIO FINANCIERO

Fuente: Círculo de Lectores (1991). Curso Básico de Administración. Editorial Norma. Colombia

Para la explicación de cada uno de estos estudios, se tomó de referencia al autor Orozco, J. D. J. M. (2013) en el libro “*Evaluación financiera de proyectos*”, de los cuales se acota lo siguiente:¹¹

Estudio de Mercado

El estudio de mercado es una herramienta que permite obtener información sobre las necesidades de los clientes o consumidores para determinar una guía que servirá para tomar decisiones sobre las situaciones de un mercado específico

Estudio Técnico

El estudio técnico es todo lo que se va a necesitar para poner en marcha un proyecto tales como el capital de trabajo, infraestructura, ubicación, tamaño de planta, materiales, mano de obra, equipos, tecnología, que permitirán satisfacer las necesidades de los clientes.

¹¹ Orozco, J. D. J. M. (2013). *Evaluación financiera de proyectos: 10 casos prácticos resueltos en Excel*. Ecoe Ediciones.

Estudio Financiero

El estudio financiero es para establecer el monto de la inversión con el fin de saber con anticipación los recursos económicos que se requiere para su ejecución; los ingresos que aspira recibir y los costos fijos – variables que podría alcanzar, después de los estudios previos del proyecto para determinar la viabilidad y rentabilidad del mismo.

1.4 Consultoría

Un **consultor** para Goodstein (1978) citado por el autor Soriano, D. R. (1998) dice que *“es el experto que ayuda resolver un problema empresarial, basándose para ello en su experiencia, en su habilidad y en su oficio”*¹². Es la persona que ya sabe del proceso en la práctica y a través de sus conocimientos ayudará a solucionar problemas de los que necesiten asesoramiento.

Según los autores Schein, E. H., Romo, M. E. H., & González, M. E. A.I. (1990)¹³ el consultor de procesos pretende dar al cliente una idea sobre lo que está sucediendo a su alrededor, en su interior, entre él y otras personas, ayudando al cliente a decidir qué debe hacer para mejorar la situación.

1.4.1 Consultoría de Procesos

Representa un conjunto de actividades que el consultor ayuda al cliente, entender y actuar sobre los hechos del proceso que acontecen en su alrededor, con el fin de mejorar la situación según el deseo del propio cliente.¹³

¹² Soriano, D. R. (1998). *Asesoramiento en dirección de empresas: la consultoría*. Ediciones Díaz de Santos.

¹³ Schein, E. H., Romo, M. E. H., & González, M. E. A. (1990). *Consultoría de procesos*. Addison-Wesley Iberoamericana.

El modelo de consultoría de procesos y sus premisas fundamentales

1. Los clientes no saben lo que está mal y necesitan ayuda especial para diagnosticar sus reales problemas.
2. Necesitan orientación para saber qué tipo de ayuda buscar. No saben el apoyo que pueden proporcionar los consultores.
3. La mayoría de los clientes tienen la intención de mejorar las cosas, pero necesitan ayuda para identificar qué debe cambiar y cómo hacerlo.
4. Las organizaciones fueran más efectivas si aprenden a manejar sus propias fuerzas y debilidades.
5. Sin la participación y estudio exhaustivo en la organización del cliente, es probable que no pueda llegar a conocer los problemas y el consultor no pueda sugerir nuevos cursos de acción dignos de confianza.
6. El consultor puede proporcionar alternativas de solución, pero está al alcance del cliente que perciba el problema y esté dispuesto llevar a cabo la solución.
7. La función esencial de la consultoría de procesos es transmitir las habilidades para diagnosticar y corregir los problemas organizacionales, con la finalidad que el cliente de dirija solo continuando la mejora de la organización

1.4.2 Consultoría de Empresas

Es un servicio profesional de prestar servicio de asesoramiento y ayuda práctica en un sector específico con la finalidad de contribuir al mejoramiento del desempeño del personal involucrado y por ende a las organizaciones, Milan K, (2008)¹⁴

¹⁴ Milan, K. (2008), La consultoría de empresas. Guía para la profesión, México, Noriega Editores, pp. 4

1.4.3 Características y Requisitos de un Consultor

- ✓ Ser imparcial al momento de actuar como asesor de la empresa que solicite el servicio
- ✓ Su experiencia, conocimientos y capacidades profesionales para dar solución al problema que presente el cliente.
- ✓ Búsqueda de soluciones originales y que sean factibles
- ✓ Paciencia y constancia para garantizar la buena relación con el cliente.
- ✓ Mejorar continuamente los servicios en base a los cambios de necesidades, para brindar un excelente servicio.
- ✓ Conocer otros idiomas
- ✓ Actitud positiva frente los cambios continuos.
- ✓ Poseer habilidades para hacer negocios, captando las nuevas oportunidades.

1.4.4 La ética del consultor

El consultor debe desempeñar su profesión con honradez y regirse a los siguientes principios:

- ✓ Lealtad
- ✓ Confidencialidad y resguardo de información
- ✓ Objetividad
- ✓ Capacidad intelectual y moral
- ✓ Competitivo
- ✓ No aceptar remuneración o compensación por fuera

1.4.5 Consultoras existentes en Ecuador

Según datos de la página web de la Superintendencia de Compañías, en el país existen 564 empresas consultoras distribuidas en varias provincias, en su mayoría se encuentran en la ciudad de Quito y Guayaquil.

1.5 Investigación de Mercado

La autora Ferrer, G. G. (2012) en su libro *“Investigación comercial”* cita varias definiciones de diversos autores, entre ellos se seleccionó los más precisos.¹⁵

La Asociación Americana de Mercadeo (AMA) dice *“es la función que enlaza al consumidor, clientes y público a través de la información para identificar, definir oportunidades y problemas; generar, redefinir y evaluar los planes de acción; monitorear el desarrollo de la gestión; y mejorar la comprensión de los procesos”*.

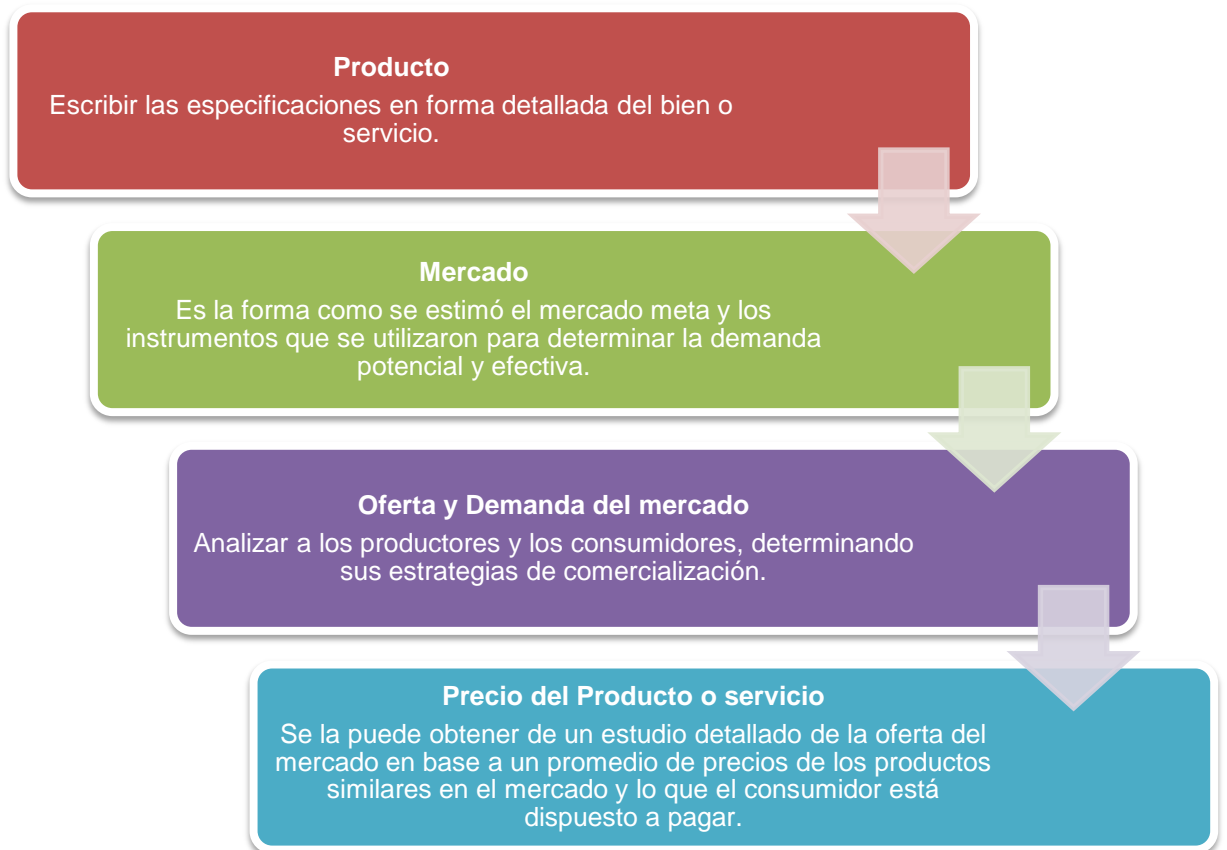
Malhotra (1997) la define como *“la identificación, recopilación, análisis y difusión de la información de manera sistemática y objetiva, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de mercadotecnia”*

Con referencia a estas dos teorías, se puede decir que una investigación de mercado se obtiene información que ayuda al emprendedor a determinar con mayor precisión si el producto o servicio que va a producir o prestar es el ideal con el fin de satisfacer al consumidor.

¹⁵ Ferrer, G. G. (2012). *Investigación comercial*. Esic Editorial.

Unos de los aspectos importantes de un **Estudio de Mercado**, Espinoza, S. F. (2007)¹⁶ define las siguientes:

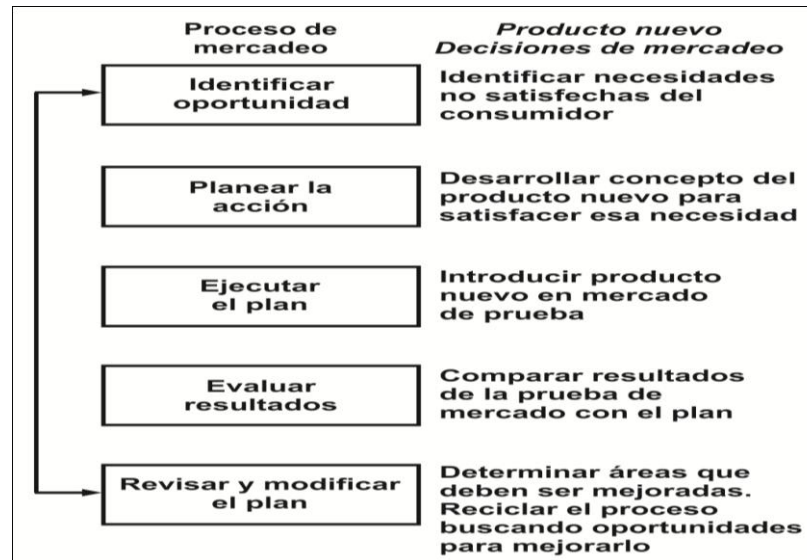
Ilustración 4 Aspectos del Estudio de Mercado



Adaptado por Autora

¹⁶ Espinoza, S. F. (2007). *Los proyectos de inversión: evaluación financiera*. Editorial Tecnológica de CR.

Ilustración 5 Proceso de mercadeo para un producto nuevo.



Fuente: Investigación de mercados (2002).

1.5.1 Consumidor

Es aquella persona que busca satisfacer sus necesidades y quiere adquirir un bien o servicio de otras personas a cambio de algo (dinero, bien o servicio que esté en disposición de prestar). Su comportamiento variará de los gustos, preferencias, momento de tiempo que lo requiera y el precio. (Rubio, M. T. F., & Jiménez, F. J. B., 2006).

Los consumidores a quienes se va a dirigir el proyecto principalmente son los Prestadores Externos de Salud de la Provincia del Guayas, ciudad de Guayaquil, y además las grandes, medianas y pequeñas empresas sector comercial, industrial o servicios.

1.5.2 Prestadores externos de salud

Son clínicas y consultorios privados que mantienen convenios con el IESS, en donde acuden los afiliados cuando no pueden ser atendidos en los Hospitales del Seguro Social.

Ilustración 6 Prestadores Externos de Salud Provincia del Guayas



INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

DIRECCIÓN DEL SEGURO
GENERAL DE SALUD INDIVIDUAL Y FAMILIAR

REGIONAL 2 SGSIF: GUAYAS

PRESTADOR	PROVINCIA	CANTÓN	SERVICIOS MÉDICOS
Clínica Kennedy del Policentro	Guayas	Guayaquil	Consulta Externa y hospitalización
Clínica Kennedy de la Alborada	Guayas	Guayaquil	Consulta Externa y hospitalización
Clínica Alcívar	Guayas	Guayaquil	Hospitalización
C.A. Clínica Guayaquil, Servicios Médicos S. A.	Guayas	Guayaquil	Consulta Externa y hospitalización
OMNI hospital	Guayas	Guayaquil	Consulta Externa y hospitalización
Centro de Servicios Médicos San Francisco- CEMEFAN C.A.	Guayas	Guayaquil	Consulta Externa y hospitalización
Physis Prevención Cardiovascular S.A.	Guayas	Guayaquil	Servicios de Rehabilitación Cardiovascular
Clínica Santamaría CLISANTA S.A.	Guayas	Guayaquil	Consulta Externa y hospitalización
Clínica Granados	Santa Elena	Salinas	Consulta Externa y hospitalización
Clínica Panamericana CLIMESA S.A.	Guayas	Guayaquil	Procedimientos Quirúrgicos
Centro Radiológico Vargas Pazzos, RADIOVAP	Guayas	Guayaquil	Resonancia Magnética, TAC e Imagenología
Unidad Oftalmológica Kennedy Norte, UNIOFKEN	Guayas	Guayaquil	Servicios profesionales en Oftalmología (Consulta Externa)
SOLCA - Guayaquil	Guayas	Guayaquil	Radioterapia, Braquiterapia, Gammagrafía, Citometría de Flujo e Inmunohistoquímica
Hospital Luis Vernaza -Junta de Beneficencia	Guayas	Guayaquil	Consulta Externa y hospitalización
FARMADIAL S.A.	Guayas	Guayaquil	Centro de Hemodiálisis
FARMADIAL S.A.	Guayas	Milagro	Centro de Hemodiálisis
SERMENS S.C.	Guayas	Guayaquil	Centro de Hemodiálisis
Unidad Renal Sur	Guayas	Guayaquil	Centro de Hemodiálisis
Instituto Ecuatoriano de Diálisis y Trasplantes IEDYT S.A.	Guayas	Guayaquil	Centro de Hemodiálisis
Centro de Diálisis SOLDIAL S.A.	Santa Elena	Salinas	Centro de Hemodiálisis

Prestadores Externos de Salud Cantón Guayas

Fuente: Subdirección de Aseguramiento y Control de Prestaciones-Unidad Jurídica – DSGSIF / Febrero 2012
Adaptado por Autora

PRESTADOR	PROVINCIA	CANTÓN	SERVICIOS MÉDICOS
Instituto del Riñón y Centro de Diálisis INRIDI "SAN MARTÍN" S. A.	Guayas	Guayaquil	Centro de Hemodiálisis
Centro de Hemodiálisis INTEGRALDIAL S.A.	Guayas	Guayaquil	Centro de Hemodiálisis
Centro de Estudios Radiológicos e Imágenes Diagnósticas Cerid, MACROSALUD S.A	Guayas	Guayaquil	Laboratorio de Diagnóstico
INTERHOSPITAL S.A - Guayas	Guayas	Guayaquil	Rayos x, resonancia magnética
INTERLAB S.A, International Laboratories Services	Guayas	Guayaquil	Auxiliares de Diagnóstico
Universidad de Guayaquil - HOSPITAL UNIVERSITARIO	Guayas	Guayaquil	Consulta Externa y hospitalización
Hospital Pediátrico DR. ROBERTO GILBERT ELIZALDE, Junta de Beneficencia de Guayaquil	Guayas	Guayaquil	Consulta Externa y hospitalización
Maternidad Gineco Obstetra ENRIQUE C. SOTOMAYOR, Junta de Beneficencia de Guayaquil	Guayas	Guayaquil	Gineco-obstétrico
Hospital Psiquiátrico LORENZO PONCE, Junta de Beneficencia de Guayaquil	Guayas	Guayaquil	Consulta Externa y hospitalización
NEFROSALUD S.A	Guayas	Guayaquil	Centro de Hemodiálisis
Clínica La Concepción S.A	Guayas	Guayaquil	Consulta Externa y hospitalización
Fundación Nuestra Señora De Las Mercedes	Guayas	Pedro Carbo	Centro de atención ambulatoria
Clínica La Sayen, COSTAWALK S.A.	Guayas	Guayaquil	Centro de atención ambulatoria
Clínica Touma S.A. CLITOUA	Guayas	Guayaquil	Consulta externa y hospitalización
Centro de Diálisis CONTIGO S.A. DIALICEN	Los Ríos	Quevedo	Centro de Hemodiálisis
SERDIDYV S.A.	Guayas	Guayaquil	Centro de Hemodiálisis
SERDIALSA S.A.	Guayas	Guayaquil	Centro de Hemodiálisis
Fundación Renal Iñigo Alvarez de Toledo del Ecuador	Guayas	Guayaquil	Centro de Hemodiálisis
Dra. Martha Rebeca Macías Ronquillo	Guayas	Guayaquil	Consultorio Odontológico
UNIDIAL, Unidad de Diálisis del Norte S.A	Guayas	Guayaquil	Centro de Hemodiálisis
Benemérita Sociedad Protectora de La Infancia- HOSPITAL LEON BECERRA	Guayas	Guayaquil	Consulta externa y hospitalización, Unidad de Cuidados Intensivos
Clínica de Especialidades Médicas MILENIUM	Guayas	Guayaquil	Consulta externa y hospitalización
Dra. Martha Antonia Sosa Muñoz	Guayas	Guayaquil	Medicina General
Dra. Adela Aurora Romero López	Guayas	Guayaquil	Medicina General
Dra. Magali Angulo Rocío Flores	Guayas	Guayaquil	Medicina General
Dra. Laura Emperatriz Tamayo Mena	Guayas	Guayaquil	Medicina General
Dr. Jose Zaporta Pacheco	Guayas	Guayaquil	Consulta Externa
Dra. Fabricia María Moscoso Muñoz	Guayas	Guayaquil	Consultorio Odontológico

Prestadores Externos de Salud Cantón Guayas

Fuente: Subdirección de Aseguramiento y Control de Prestaciones-Unidad Jurídica – DSGSIF / Febrero 2012
Adaptado por la autora

1.5.3 IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social)

Es la institución gubernamental ecuatoriana que se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia. Además se encarga de proporcionar cobertura médica y prestaciones económicas para el buen vivir de la sociedad civil.¹⁷

Ilustración 7 IESS



Fuente: Prestación de Servicios de Salud. IESS.gob.ec

¹⁷ Recuperado de: www.iess.gob.ec/

1.6 Estudio Administrativo

1.6.1 Teoría de la Administración

Para Henri Fayol, citado por Dessler (1979)¹⁸, sostiene que:

“La administración consistía en elegir el principio apropiado para cada situación”.

Los principios de Fayol son las siguientes:

1. División del trabajo.- Debe haber una especialización del trabajo en forma tal que las distintas personas lleven a cabo actividades diferentes.
2. Autoridad y responsabilidad.- La responsabilidad debe ser conmensurable con la autoridad.
3. Disciplina. El comportamiento de los trabajadores tiene que ser el adecuado.
4. Unidad de mando.- Un empleado debe recibir órdenes de un solo superior.
5. Unidad de dirección.- Debe haber una sola persona encargada de un grupo de actividades que tienen el mismo objetivo.
6. Subordinación del interés individual al interés general.
7. Remuneración del personal.- Debe haber un sistema que sea justo y recompense el esfuerzo bien dirigido pero que no produzca pagos excesivos.
8. Centralización.- En cada situación existe un equilibrio óptimo entre centralización y descentralización, y este equilibrio se determina en parte por las capacidades de los gerentes. Esto no significa necesariamente que la autoridad para todas las decisiones sea centralizada al tope de la organización.

¹⁸ Dessler, G. (1979), *Organización y Administración: enfoque situacional*, México, Prentice Hall Hispanoamericana.

9. Cadena escalar.- Debe haber una cadena escalar de autoridad y comunicación desde la posición más alta hasta la más baja.
10. Orden.- La organización debe ofrecer un orden material y social en que todas las cosas y personas se encuentren en los lugares designados.
11. Equidad.- La equidad, en el sentido de justicia, debe extenderse por toda la organización.
12. Estabilidad de los empleos.
13. Iniciativa.- Debe darse toda la oportunidad para ejercer la iniciativa en todos los niveles de la organización.
14. Espíritu de trabajo.- La participación en el trabajo es necesaria, y es importante que hayan buenas relaciones interpersonales.

Es importante para una empresa que recién va a iniciar sus actividades, defina sus estrategias para que tenga ventaja competitiva sostenible en el tiempo y se pueda defender frente los competidores.

1.6.2 Modelo de Negocio

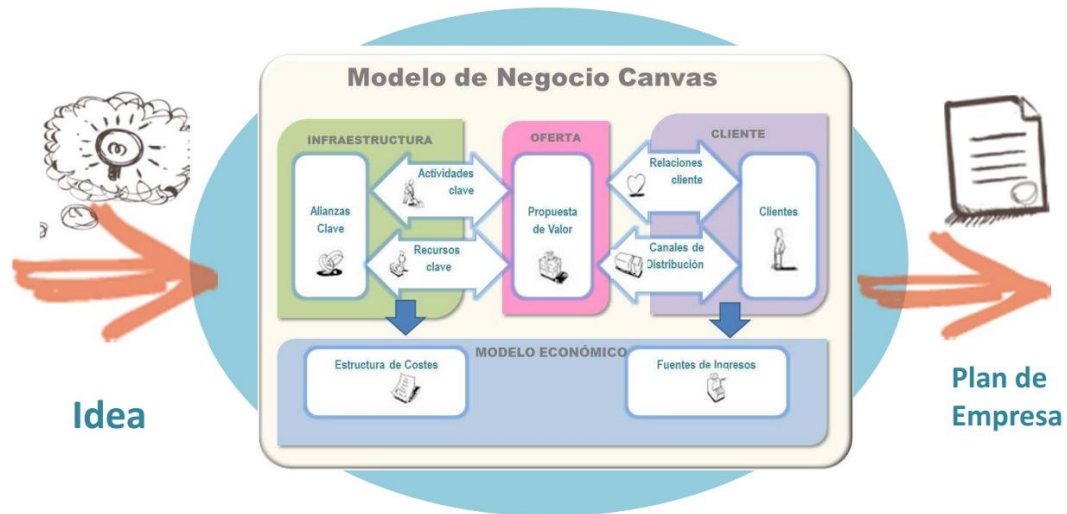
Los autores Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011), crearon el lienzo o canvas del modelo de negocio, y lo definen diciendo que “Un modelo de negocios describe la lógica de cómo una organización crea, entrega, y captura valor”¹⁹

En el modelo de negocio se relaciona a los clientes, las ofertas, la infraestructura y la viabilidad económica, dentro de nueve bloques básicos,²⁰ que se muestra a continuación:

¹⁹ Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocios*. Editorial Deusto.

²⁰ Recuperado de: <https://construyendounaconsultora.wordpress.com/2010/11/09/definiendo-el-modelo-de-negocio/>

Ilustración 8 Modelos de Negocio Canvas.



Fuente: <http://www.entuxia.com>

1. Segmentos de mercado

Son los diferentes grupos de personas u organizaciones que la empresa se dirige o quiere dirigirse.

Existen varios tipos de segmentos de mercado:

- Mercado masivo: público en general
- Nicho de mercado: segmentos específicos y especializados
- Mercado segmentado: segmentos con necesidades y problemas ligeramente diferentes.
- Mercado diversificado: dos segmentos con necesidades y problemas muy diferentes.
- Mercados multilaterales: dos o más segmentos de clientes independientes.

2. Propuestas de valor

Son los bienes o servicios que se ofrecen para solucionar un problema del cliente o satisfacer una necesidad de mercado.

Los valores pueden ser cualitativos o cuantitativos

Valores cuantitativos: Precio, velocidad del servicio, mejora del rendimiento, reducción de costos, reducción de riesgos, prevención y similares.

Valores cualitativos: Diseño, experiencia del cliente, novedad, personalización, marca-estatus, accesibilidad, comodidad-utilidad, y similares.

3. Canales

A través de los canales, las empresas establecen contacto con los clientes, son los medios para dar a conocer las propuestas de valor (canales de comunicación, distribución y venta).

Los canales pueden comprender varias fases:

- Información: ¿Cómo dar a conocer los productos o servicios?
- Evaluación: ¿Cómo ayudar al cliente a evaluar nuestras propuestas de valor?
- Compra: ¿De qué forma pueden los clientes comprar nuestros productos o servicios?
- Entrega: ¿De qué forma se hacen las entregas a los clientes?
- Postventa: ¿Qué servicios de postventa se ofrecen?

4. Relaciones con los clientes

Se describen los tipos de relaciones que una empresa establece con cada segmento específico de mercado.

Los objetivos de las relaciones pueden ser: captación de clientes, fidelización de consumidores y estimulación de ventas.

Se puede distinguir diversas categorías de relaciones con el cliente como: atención personalizada, asistencia personal dedicada, servicios automatizados, autoservicios, entre otras.

5. Fuentes de Ingreso

Representa el dinero que se genera cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas. Los ingresos que recibe la empresa, puede ser por pagos puntuales de los clientes, pagos anticipados, pagos periódicos, entre otros.

6. Recursos claves

Son los recursos necesarios y los que se tiene para crear y ofrecer la propuesta de valor.

Los recursos pueden ser: físicos (instalaciones, vehículos, maquinas, sistemas, puntos de venta, redes de distribución), Intelectual (marcas, patentes, información privada, derechos de autor, asociaciones de clientes, bases de datos de clientes), Humanos (algunos modelos consideran más importante la parte humana que otros)

7. Actividades claves

Son las acciones más importantes que una empresa debe hacer para que la empresa funcione con éxito.

Estas actividades pueden ser de Producción (fabricación, entrega de producto, adaptación, personalización, entrega), Solución de problemas individuales para cada cliente (Gestión de información, formación continua, consultoría), Plataforma / Red (Gestión de plataformas,

prestación de servicios, promoción de plataformas, redes, soporte), Marketing y Ventas, etc.

8. Asociaciones claves

Son la red de proveedores y socios que hacen que un modelo de negocios funcione. Al crear alianzas, las empresas obtienen beneficios tales como optimizar sus modelos de negocios, reducir el riesgo o adquirir recursos.

Se puede distinguir diferentes tipos de asociaciones:

- Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras
- Coopetencia: es la unión del concepto de cooperación y competencia, es decir, Alianzas estratégicas entre competidores.
- Asociación de Empresas para desarrollar nuevos negocios
- Relaciones entre proveedor y comprador para asegurar la disponibilidad de suministros
- Joint Ventures, es la unión de empresas para hacer nuevos negocios.

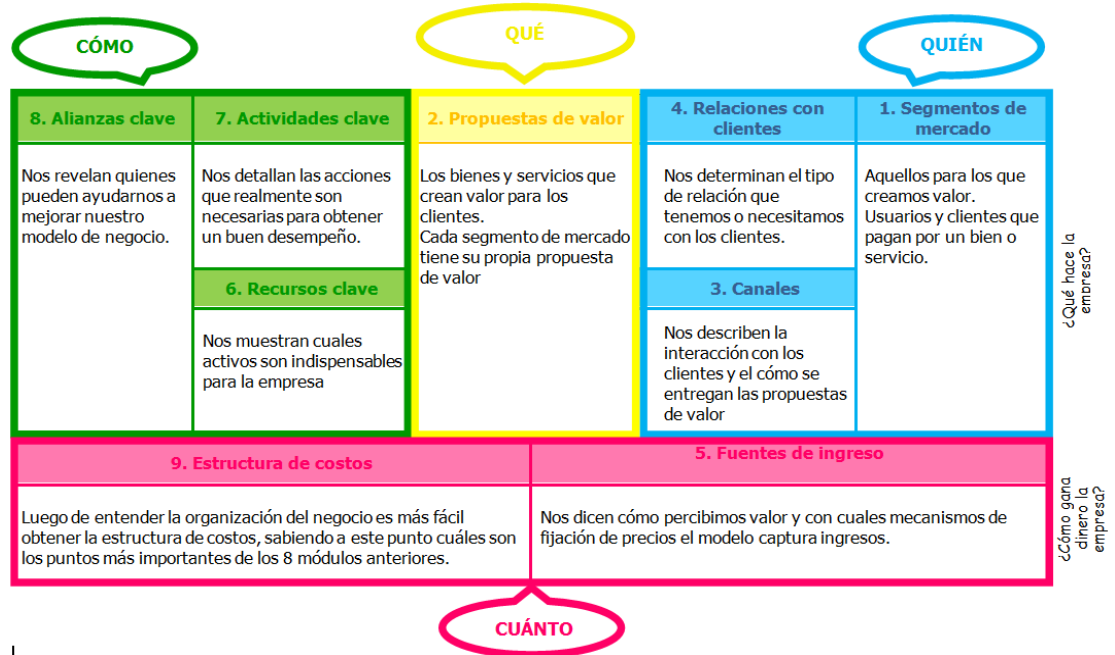
9. Estructura de Costos

Al tener identificadas las actividades, asociaciones y recursos claves se hará más fácil determinar los costos inherentes que implica la puesta en marcha del modelo de negocio de la empresa.

Los costos pueden ser:

- Costos fijos: salarios, rentas, instalaciones.
- Costos variables: materia prima, combustible, materiales de oficina.
- Economías de escala: reducción de costos por alto volumen de producción (producción masiva, compra al por mayor de insumos).

Ilustración 9 Plano de los 9 Bloques para el lienzo de Modelos de Negocios.



Fuente: *Generación de modelos de negocios*

1.6.3 Organigrama

Es la estructura jerárquica de una empresa, cuyo objetivo es proporcionar dirección, permite la sinergia y establecen prioridades.²¹

El organigrama es la estructura organizacional de una institución y se lo representa gráficamente donde se incluyen los departamentos, áreas y direcciones de la empresa. Hay diferentes tipos de organigramas, se la puede presentar horizontal, vertical, mixto, escalar, de bloque y circular.

²¹ David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.

1.6.4 Análisis y Descripción del cargo

En el análisis de cargo es donde se determina los requisitos y condiciones que el cargo exige para ser desempeñado adecuadamente.

Para Alles, M. (2005), en su libro *Dirección estratégica de Recursos Humanos*, explica que en el análisis de puesto se reúne y analiza información sobre:²²

- El contenido de un puesto (tareas a realizar),
- Los requerimientos específicos,
- El contexto en que las tareas son realizadas,
- Tipo de personas que deben contratarse para ese puesto.

Intervienen los requisitos intelectuales (instrucción básica, experiencia, aptitudes), requisitos físicos (habilidades, concentración) y responsabilidad por materiales, equipos, supervisión de personal, dinero, información confidencial, entre otros.

La descripción del cargo sirve para saber en detalle las obligaciones y característica de cada puesto de trabajo de la empresa. En la descripción de cargo, se formulan cuatro preguntas:

- ¿Qué va hacer? Se describen las tareas, actividades o funciones; periodicidad (diaria, semanal, quincenal, mensual, anual)
- ¿A quién reporta? Reporta en relación funcional con su superior
- ¿Cómo lo va hacer? Bajo métodos y procesos
- ¿A quién supervisa? Supervisa a personas que están bajo su dirección.

²² Alles, M. (2005). *Dirección estratégica de Recursos Humanos – Gestión por competencias*. Argentina Ediciones Granica.

Es importante tener una correcta y actualizada descripción de puestos, pues ayudará a comparar puestos y clasificarlos; capacitar, entrenar y desarrollar personal; es una excelente herramienta para reclutar, seleccionar, contratar personal y realizar correctas evaluaciones.

1.6.5 Administración de Recursos Humanos

Consiste en el conjunto de actividades de coordinación del personal necesario y adecuado para la empresa que ayude a cumplir con su objetivo, es decir, contribuir al éxito de la empresa, manteniendo y desarrollando personas que trabajen con una actitud positiva creando un excelente ambiente laboral.

A continuación se detallará lo que abarca la Administración de personal:

Reclutamiento: consiste en desarrollar un conjunto de técnicas y procedimientos necesarios para localizar y atraer a los candidatos que posean los requisitos necesarios para ocupar un puesto vacante dentro de la empresa.²³

La autora Nebot, L. M. (1999), señala que existen dos tipos de reclutamiento²⁴

❖ **Reclutamiento interno:**

Es el que se realiza con personal dentro de la empresa, mediante la reubicación por ascensos, rotación o traslado de personal. Sus ventajas es que tiene bajo costo, se conoce mejor a los candidatos, es una fuente de motivación, los candidatos ya conocen la empresa y el proceso es más rápido.

²³ Barquero, C. A. (2005), *La Administración de Recursos Humanos (II Parte)*, Costa Rica, Editorial Universidad Estatal a Distancia.

²⁴ Nebot, L. M. (1999), *La selección de personal: guía práctica para directivos y mandos de las empresas*, Fundación Confemetal Editorial.

❖ **Reclutamiento externo:**

Es cuando se utiliza fuentes externas a la empresa para reunir a los candidatos para el puesto en cuestión, es decir, que la empresa intenta llenar la vacante mediante la contratación de nuevos empleados.

Las fuentes de reclutamiento externo pueden ser:

- Anuncios de prensa
- Centros de enseñanza
- Archivos de candidatos
- Recomendados por empleados de la empresa
- Conferencias y charlas en universidades
- Oficinas de empleo
- Otras fuentes (amistades, familiares, etc.)

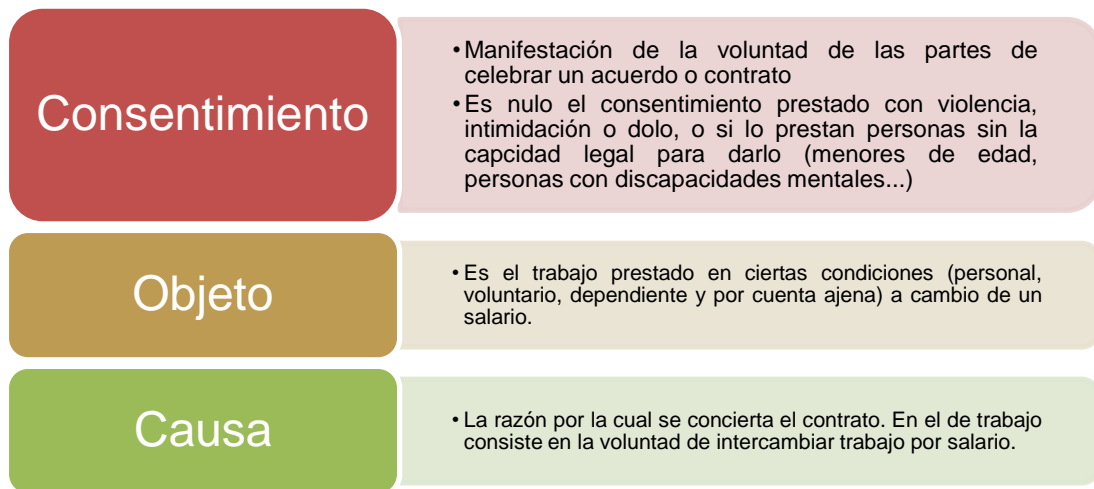
Selección de personal: Es el proceso de decidir y escoger de entre un conjunto de individuos, a aquel que tenga los mayores requisitos y actitudes para ejercer un trabajo y cuyos rasgos de personalidad le permitan desempeñarse en el puesto y de manera satisfactoria para la institución.

Entrevistas: es para comprobar si el candidato reúne los requisitos y condiciones para seguir dentro del proceso de selección. Se considera la primera impresión tanto en la forma de presentarse como en la apariencia física, comprobación de datos y antecedentes, sus conocimientos del puesto, etc., para decidir la persona idónea para el puesto.

Contratación de personal: la contratación puede ser expreso (escrito) ó tácito (verbal). Se lo lleva a cabo cuando existe un acuerdo entre el trabajador y el empresario. La capacidad para contratar está concretada por la edad, la titulación, salud, entre otros.

Para Estrada, S. G. (2006), los elementos del Contrato de Trabajo son los siguientes.²⁵

Ilustración 10 Elementos del Contrato de Trabajo



Fuente: Gestión de Personal
Adaptado por Autora

Los tipos de contratos pueden ser:

- De tiempo fijo.- se determina la duración del contrato.
- Por tiempo indefinido.- no tiene duración predeterminada
- Temporada.- son trabajos cíclicos o periódicos
- Eventual.- se da por reemplazo ó cuando hay mayor demanda de producción
- Ocasional.- Cuando el objeto es la atención de necesidades emergentes o extraordinarias.
- Jornada parcial.- de medio tiempo pero con remuneración a jornada completa.

²⁵ Estrada, S. G. (2006). *Gestión de personal*. Innovación y Cualificación.

La Consultora PREXTSA Cía. Ltda., utilizará el contrato de tiempo fijo para el personal de planta y el contrato civil de prestación de servicios profesionales debido al giro del negocio.

Evaluación de Desempeño: es una apreciación del desempeño de cada trabajador, en función de las actividades, metas y resultados que cumple.

Sirve para detectar necesidades de capacitación, descubrir personas claves para la organización y si desean hacer otra cosa, encontrar a la persona idónea para otra posición y permite motivar al personal comunicándoles su desempeño favorable para la empresa.²⁶

Estudios de clima laboral: fortalece la moral de los trabajadores, favorece satisfacción, baja rotación de personal, incrementa la productividad y se evita conflictos.

Técnicas de capacitación: primero se determina la necesidad de capacitación de los empleados y luego se establece los objetivos para llevarla a cabo. Estas pueden ser: Capacitación por instrucción del puesto, capacitación en el puesto, conferencias, Aprendizaje programado, entre otras.

1.6.6 Planeación Estratégica

En la planeación estratégica se define la misión y visión de la empresa, se imponen metas y objetivos, selección de estrategias para alcanzarlas, pudiendo ser a corto, mediano y largo plazo; y realización de un diagnóstico FODA.

²⁶ Alles, M. (2005). *Dirección estratégica de Recursos Humanos – Gestión por competencias*. Argentina Ediciones Granica.

Ilustración 11 Planeación Estratégica



Fuente: <http://e-learningmarketing.blogspot.com/2012/07/planeacion-estrategica-de-mercadeo.html>

1.6.7 Proceso Estratégico De Marketing

Se las puede puntualizar en cuatro preguntas.

Ilustración 12 Proceso Estratégico de Marketing

¿Quiénes somos?	• Definición de la misión de la empresa
¿Dónde nos encontramos?	• Análisis de la situación
¿A dónde queremos llegar?	• Establecimiento de los objetivos de marketing
¿Cómo lo conseguiremos?	• Definición de la estrategia de marketing

Fuente: Principios y estrategias de marketing (2006)
Adaptado por Autora

Misión.- significa la existencia de la empresa y refleja su intención de satisfacer las necesidades de los consumidores; es la razón de ser de una empresa.

Análisis de la situación.- analizar los factores externos “macro” y “micro” que afectan a la empresa.

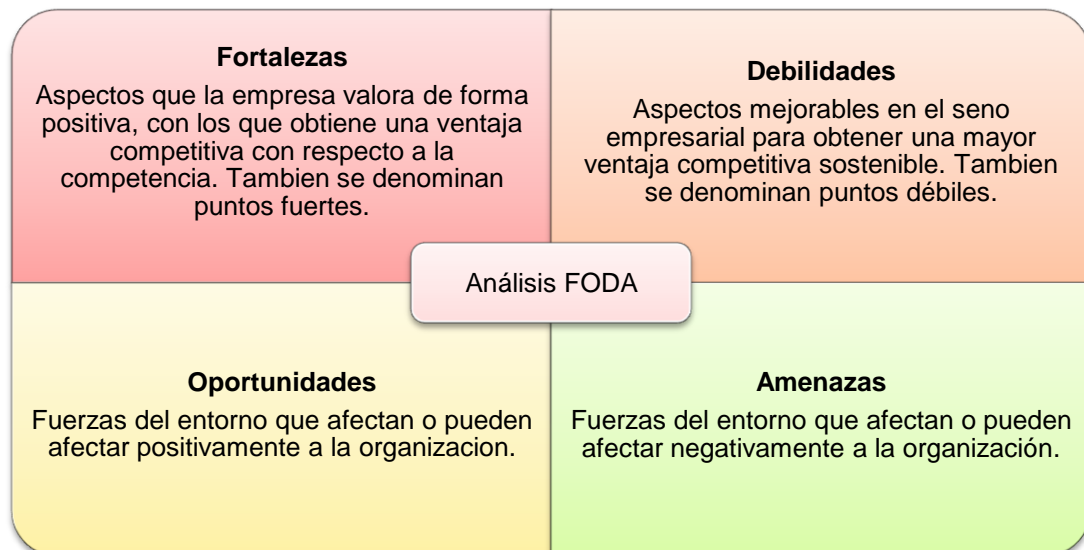
Objetivos de marketing.- captar y fidelizar a los clientes, posicionar la empresa en la mente de las personas.

Estrategia de marketing.- es una de las herramientas fundamentales para que la empresa inicie con pie derecho. Son las tácticas para el producto o servicio, sobre el precio, plaza o distribución, promoción o comunicación.²⁷

1.6.8 Análisis FODA

Son los aspectos internos (Fortalezas y Debilidades) y externos (Oportunidades y Amenazas) principales de la organización considerando los factores políticos, económicos, sociales y culturales.

Ilustración 13 Matriz FODA



Fuente: Principios y estrategias de marketing (2006)
Adaptado por Autora

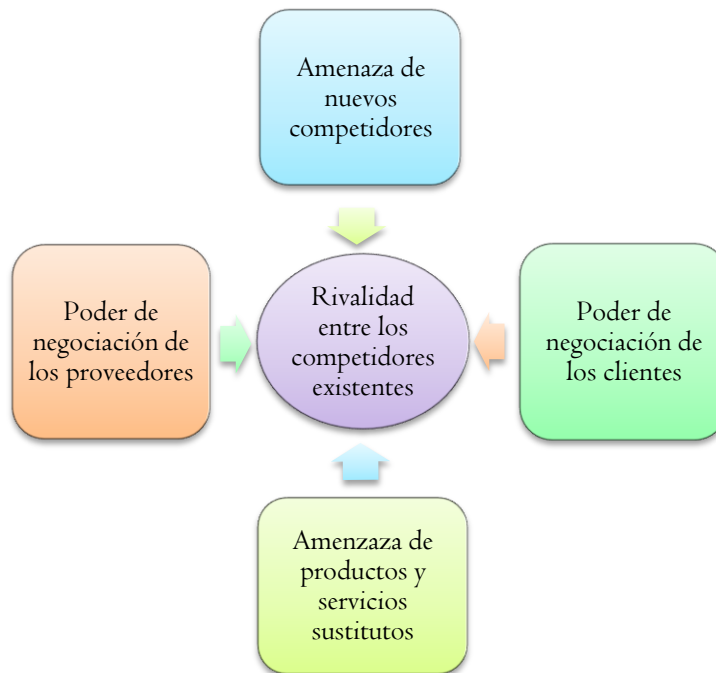
²⁷ Rodríguez, A. I. (2006) *Principios y estrategias de marketing*. Editorial Uoc, España.

1.6.9 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Para el autor Amaya, J. A. (2005) en el libro de Gerencia: Planeación & Estrategia hace referencia a las teorías de Michael E. Porter en su libro *Competitive Strategy*, y determina que las cinco fuerzas competitivas son estrategias que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de las organizaciones que se desempeñan en la misma actividad.²⁸

El análisis de las cinco fuerzas de Porter toca a los competidores, nuevos competidores, clientes, proveedores y productos sustitutos. La idea es evaluar los objetivos y recursos frente a las cinco fuerzas.

Ilustración 14 Las Cinco Fuerzas de Porter



Adaptado por Autora

²⁸ Amaya, J. A. (2005). *Gerencia: Planeación & Estrategia*. Universidad Santo Tomas de Aquino.

- 1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.-** cuando una empresa está obteniendo beneficios en un sector, no tardará la llegada de empresarios que quieran aprovechar esa oportunidad y empezarán a lanzar sus productos, y a la vez aumentará la competencia. El mercado puede ser atractivo o no dependiendo si las barreras de entrada son fáciles o difíciles para el ingreso de nuevos participantes con mayores capacidades para apoderarse del mercado.
- 2. La rivalidad entre los competidores.-** para una empresa es difícil rivalizar en uno de sus segmentos donde los competidores están muy bien posicionados, y mientras más numerosos sean mayores serán los costos fijos, puesto que se enfrentará a campañas publicitarias agresivas, guerras de precios, promociones, entre otros.
- 3. Poder de negociación de los proveedores.-** el mercado dejaría de ser atractivo si los proveedores están organizados gremialmente y puedan imponer sus condiciones de pedido y precio. Mientras menores proveedores existan, mayor será la capacidad de negociación.
- 4. Poder de negociación de los compradores.-** si no hay tanta demanda del producto o servicio que se ofrece, los clientes pueden exigir por precios más bajos, es decir que mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será la capacidad de negociación.
- 5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.-** la existencia de sustitutos es una amenaza también para la rentabilidad de la empresa y se complica aún más si los sustitutos están avanzados en tecnología o entren con precios más bajos, y su única defensa es construir barreras de entradas junto a sus fortalezas, permitiéndoles obtener utilidades que puedan utilizar para financiar una guerra de precios o invertir en otro negocio.

1.6.10. Marketing Mix

También llamado la mezcla de mercadotecnia, Mercado, S. (1997), la define como “un conjunto de variables controlables que la empresa combina para provocar la respuesta deseada en el mercado meta. Las variables son “las cuatro P”: producto, precio, plaza y promoción”.²⁹

Producto

El producto representa la combinación de “bienes y servicios” que se ofrecen para satisfacer un deseo o necesidades del mercado meta.

El producto debe cumplir con dos objetivos básicos³⁰

- Satisfacer eficazmente necesidades o deseos específicos de los consumidores o usuarios.
- Generar presencia por parte de los consumidores o usuarios, es decir, que éstos lo prefieran respecto a los productos competidores.

Para alcanzar esos objetivos, se debe ampliar o consolidar la línea, agregarle valor al producto, es decir de cambiarlo, mejorarlo o modificarlo, elevar su calidad, rediseñarlo para ahorrarle tiempo o dinero al cliente, agregarle más servicios interconectados al servicio base, etc.

²⁹ Mercado, S. (1997). *Mercadotecnia programada: principios y aplicaciones para orientar la empresa hacia el mercado*. Editorial Limusa.

³⁰ Marketing Publishing Center. (1991). *El marketing mix: conceptos, estrategias y aplicaciones* (Vol. 13). Ediciones Díaz de Santos.

Precio

El precio representa la cantidad de dinero que los clientes están dispuestos a pagar por la adquisición de un producto o la prestación de un servicio. Se considera los descuentos, precios base, plazos de pago, facilidades, términos para crédito, entre otros. El precio no debe fijarse solamente en función de costos y rentabilidad, es decir, se debe priorizar las condiciones de mercado y la posición competitiva existente.

Plaza

Es lo que hace la compañía para que el producto o servicio esté al alcance de los consumidores. Es el vínculo entre la empresa y sus mercados (canales, distribución, ubicación, transporte).

Los objetivos son:

- Desarrollar las operaciones de compra-venta
- Generar mayor posibilidad de compra
- Facilitar la adquisición, obtención de información, solución de problemas, etc., de los productos o servicios que ofrezca la empresa.

Promoción

Es el conjunto de acciones que realizan las empresas para dar a conocer su producto o servicio con la finalidad que sea vendido. Es comunicar e informar la ventaja del producto y convencer a los consumidores para que lo adquieran.

Son los anuncios, la venta personal, las promociones en ventas, creación de imagen de marca, ventas y publicidad.

1.7 Estudio económico financiero

Para los autores Sapag & Sapag (1995) “*el estudio de factibilidad financiera no es únicamente para determinar si es rentable o no, sino que sirve para comprender las alternativas de acción, para poder estar en condiciones de recomendar la aprobación o rechazo del proyecto*”³¹

El estudio económico – financiero es la última etapa del estudio de factibilidad de un proyecto y para su realización se requiere de la información levantada de los estudios de mercado y estudios técnicos anteriores; y expresarlo en forma monetaria.

En la “*Guía para la presentación de proyectos*”, la presentación del estudio debe indicar las necesidades de capital, terrenos, infraestructura, equipamiento, recursos humanos y determinar un margen de liquidez necesario.

Este estudio comprende la inversión, la proyección de los ingresos, de los costos y gastos, determinando las formas de financiamiento que se prevén para todo el período de su ejecución y de su operación.

Finalmente, se realiza la evaluación económica, aplicando criterios preestablecidos al análisis de los resultados netos y decidir si el proyecto es viabilidad, conveniente y oportuno realizarlo.³²

³¹ Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (1995). *Preparación y evaluación de proyectos*. Mc Graw Hill, 5.

³² ILPES, Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (2006). *Guía para la presentación de proyectos*. México, Siglo Veintiuno Editores.

1.8 MARCO LEGAL

Las leyes y artículos que se utilizarán para poner en marcha este proyecto se enunciarán a continuación:

1.8.1 LEY DE CONSULTORÍA

DEL AMBITO DE LA LEY

Art. 1.- Para los efectos de la presente Ley, se entiende por consultoría, la prestación de servicios profesionales especializados, que tengan por objeto identificar, planificar, elaborar o evaluar proyectos de desarrollo, en sus niveles de pre factibilidad, factibilidad, diseño u operación. Comprende, además, la supervisión, fiscalización y evaluación de proyectos, así como los servicios de asesoría y asistencia técnica, elaboración de estudios económicos, financieros, de organización, administración, auditoría e investigación.

Art. 2.- La consultoría podrá ser ejercida por personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras de conformidad con la presente Ley y su reglamento. Cuando esta Ley utilice la palabra "Consultores", se entenderá que comprende indistintamente a las personas indicadas.

Art. 3.- Son servicios de apoyo a la consultoría los auxiliares que no implican dictamen o juicio profesional, tales como los de contabilidad, topografía, cartografía, aerofotogrametría, la realización de ensayos y perforaciones geotécnicas sin interpretación, la computación, el procesamiento de datos y el uso auxiliar de equipos especiales.

Art. 4.- Los actos relacionados con el ejercicio de la consultoría, así como los contratos de servicios de consultoría o de apoyo a la consultoría que realicen las dependencias, entidades u organismos del sector público, se

regirán por esta Ley, su reglamento y en lo que no estuviere previsto, por las demás normas legales aplicables.

DE LOS CONSULTORES

Art. 5.- Para que una compañía nacional pueda ejercer actividades de consultoría, deberá estar constituida de conformidad con la Ley de Compañías.

Las compañías consultoras nacionales sólo pueden constituirse como compañías en nombre colectivo o de responsabilidad limitada y sus socios deberán reunir los requisitos establecidos en el artículo siguiente.

Las compañías consultoras nacionales deberán establecer en sus estatutos, como su objeto social exclusivo, la prestación de servicios en uno o varios de los campos determinados en el artículo 1 de esta Ley.

Las personas jurídicas extranjeras, para ejercer actividades de consultoría, demostrarán que existen en el país de su constitución como compañías consultoras y se inscribirán en el Registro de Consultores, luego de domiciliarse en el Ecuador de conformidad con la Ley. Las compañías extranjeras que se hubieren registrado como consultoras no podrán ejercer en el país ninguna otra actividad que no sea la consultoría.

Las Universidades y Escuelas Politécnicas podrán también ejercer la consultoría, de conformidad con las disposiciones legales o estatutarias que normen su vida jurídica.

DE LOS CONTRATOS DE CONSULTORIA

Art. 12.- La celebración de contratos de consultoría se sujetará a las siguientes disposiciones:

a) Cuando el monto del contrato sea inferior o igual al valor que resultare de multiplicar el coeficiente un cien milésimos por el monto del presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico, se podrá celebrar el contrato sin necesidad de concurso;

b) Cuando el monto estimado del contrato supere el fijado en el literal anterior y sea inferior al valor que resulte de multiplicar el coeficiente cuatro cien milésimos por el monto del presupuesto inicial del Estado correspondiente al ejercicio económico, el contrato se podrá adjudicar mediante concurso privado;
y,

c) Cuando el monto estimado del contrato sea igual o superior al valor que resulte de multiplicar el coeficiente cuatro cien milésimos por el monto del Presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico, el contrato se adjudicará mediante concurso público.

Por monto estimado del contrato se entenderá aquel que haya determinado la dependencia, entidad u organismo interesados, a la fecha de la convocatoria del concurso.

DEL COMITE DE CONSULTORIA

Art. 31.- Créase por la presente Ley, el Comité de Consultoría, como el organismo encargado de establecer las políticas para el desenvolvimiento, desarrollo y promoción de la consultoría nacional.

Art. 32.- El Comité de Consultoría estará conformado por los siguientes miembros:

- a) Un representante del Presidente de la República, quien lo presidirá;
- b) El Ministro de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad, o su representante;

- c) El Secretario Nacional de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, SENPLADES, o su representante;
- d) El Gerente General del Banco del Estado, o su representante;
- e) El Secretario Nacional de Ciencia y Tecnología, o su representante; y,
- f) El presidente de la Asociación de Compañías Consultoras del Ecuador, ACCE, o su representante.

El Secretario del Comité de Consultoría será designado por el Comité, de fuera de su seno, de una terna que presentará para el efecto el Presidente del mismo.

Art. 33.- Son funciones y atribuciones del Comité de Consultoría:

- a) Fijar las políticas y normas necesarias para el cumplimiento de la presente Ley y su reglamento;
- b) Conocer y resolver en la instancia administrativa los reclamos de carácter técnico y administrativo, relacionados con la aplicación y cumplimiento de la presente Ley y su reglamento;
- c) Aprobar la concesión de créditos con cargo al Fondo de Consultoría;
- d) Emitir informe previo para la celebración de convenios de cooperación o asistencia técnica por parte de organismos del sector público, siempre que la ejecución de la cooperación o asistencia técnica demande la contratación de servicios de consultoría;
- e) Dictar su propio reglamento interno y el de la Secretaría Técnica;
- f) Aprobar el presupuesto anual de la Secretaría Técnica del Comité; y,
- g) Las demás atribuciones y funciones que le señala la presente Ley y su reglamento.

1.8.2 Reforma y Codificación de Estatutos de la Asociación de Compañías Consultoras del Ecuador (ACCE).

Art. 1. Naturaleza y régimen legal.- La Asociación de Compañías Consultoras del Ecuador, ACCE, es una persona jurídica de derecho privado, constituida como una corporación civil de carácter nacional, que no persigue fines de lucro. Se rige por las normas de la Constitución Política del Estado.

Art. 2. Domicilio y duración.- La Asociación tiene su sede en la ciudad de Quito, Capital de la República del Ecuador, pero podrá establecer representaciones provinciales con domicilio en la respectiva cabecera provincial, de conformidad con lo establecido en estos Estatutos y en el Reglamento correspondiente. La Asociación tiene una duración indefinida y podrá disolverse por resolución de la Asamblea General, adoptada de acuerdo a lo establecido en los presentes Estatutos.

Art. 3. Objetivo básico.- La Asociación de Compañías Consultoras del Ecuador tiene como objetivo básico promover el avance técnico y científico de la consultoría ecuatoriana y contribuir al perfeccionamiento de los medios y métodos tendientes a ofrecer el más eficiente ejercicio profesional de las compañías consultoras ecuatorianas.

Art. 4. Objetivos particulares.- La Asociación de Compañías Consultoras del Ecuador tiene objetivos particulares los siguientes:

- a) Velar por el cumplimiento de las leyes ecuatorianas que tengan que ver con la actividad de consultoría y procurar sus reformas en lo que fuera conveniente;

- b) Incentivar a nivel nacional la necesidad de efectuar estudios técnicos completos, con anterioridad a la contratación de préstamos y obras de construcción con el objeto de salvaguardar los intereses del país;
- c) Defender los intereses profesionales de los consultores ecuatorianos, y procurar que les sean reservados y asignados los trabajos de consultoría que se efectúen en el país;
- d) Propender que el Gobierno Nacional, en la elaboración de estudios y supervisión de obras contrate a Compañías Consultoras Ecuatorianas;
- e) Velar por el cumplimiento de las normas de conducta profesional que aseguren el ejercicio adecuado de la actividad consultora, sobre la base de un Código de Ética que contemple los requisitos establecidos en los presentes estatutos y que garantice la independencia técnica de la consultoría privada;
- f) Promover el intercambio permanente de experiencia e información entre las compañías consultoras del Ecuador y las de otros países, especialmente de América Latina;
- g) Organizar y participar en reuniones nacionales e internacionales sobre la actividad consultora, que se realicen dentro o fuera del país;
- h) Promover y organizar eventos de capacitación que tengan por objeto mejorar la capacidad técnica de la consultoría nacional;
- i) Fomentar las relaciones con organismos de objetivos similares, principalmente con los colegios y sociedades profesionales;
- j) Promover en los campos públicos y privados del país el fomento de la actividad consultora privada y de compañías consultoras nacionales

capaces, estables, solventes y profesionales independientes, como medio eficaz para contribuir a:

1. Acelerar el proceso de desarrollo científico, tecnológico, económico, social y de defensa del medio ambiente del Ecuador;
 2. Acrecentar la eficiencia de la inversiones públicas y privadas; y,
 3. Crear los incentivos internos para que dentro del Ecuador se emplee en grado creciente la capacidad de las compañías consultoras privadas del país;
- k) Representar a la consultoría ecuatoriana ante los organismos públicos y privados del Ecuador, así como ante las organizaciones e instituciones de carácter internacional que la Asociación juzgue conveniente;
- l) Prestar asistencia a los organismos gubernamentales tanto nacionales, provinciales y municipales e instituciones de derecho público o derecho privado en materia profesional, de procedimientos de selección y normas de contratación de los servicios de consultoría con el objeto de facilitar la prestación de servicios de mejor nivel técnico y científico que conduzcan a la conveniente utilización de los recursos disponibles en el país; y,
- m) Las demás previstas en los presentes estatutos y aquellas encaminadas al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Para el cumplimiento de sus objetivos la ACCE identificará, desarrollará y ejecutará los mecanismos e instrumentos idóneos con el fin de alcanzar un mayor y más eficiente progreso de la Consultoría en el Ecuador.

Requisitos para afiliarse como compañía nacional²²

1. Solicitud de afiliación firmada por el Representante Legal de la Compañía Consultora, dirigida a nombre del Presidente de ACCE
2. Copia certificada de los Estatutos de Constitución de la Compañía y sus reformas. (El objeto social de la Compañía debe tener vinculación con las actividades de consultoría)
3. Certificado de Cumplimiento de Obligaciones con la Superintendencia de Compañías.
4. Copia de los títulos profesionales de los socios de la Compañía.
5. Formulario de Registro adjunto correctamente ingresado.
6. Una vez aprobada la Compañía por parte del Directorio se deberá cumplir con las obligaciones para con ACCE, que son:

Valor de afiliación: USD 200,00

Cuota Ordinaria: USD 30,00

(Se pagará seis cuotas ordinarias por adelantado)

²² Recuperado de: <http://cec.ec/contactanos.html>

1.8.3 LEY DE COMPAÑÍAS³³

SECCIÓN V

DE LA COMPAÑÍA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

DISPOSICIONES GENERALES

Art. 92.- La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirán, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura. Si se utilizare una denominación objetiva será una que no pueda confundirse con la de una compañía preexistente.

Los términos comunes y los que sirven para determinar una clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañadas de una expresión peculiar.

Si no se hubiere cumplido con las disposiciones de esta Ley para la constitución de la compañía, las personas naturales o jurídicas, no podrán usar en anuncios, membretes de cartas, circulantes, prospectos u otros documentos, un nombre, expresión o sigla que indiquen o sugieran que se trata de una compañía de responsabilidad limitada.

Art. 93.- Es siempre mercantil, por lo que sus integrantes no adquieren la calidad de comerciantes.

Art. 94.- La compañía de responsabilidad limitada podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitida por la Ley, excepción hecha de operaciones de banco, segura, capitalización y ahorro.

³³ Recuperado de: http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ecu_comp.pdf

Art. 95.- La compañía de responsabilidad limitada no podrá funcionar como tal si sus socios exceden del número de quince, si excediere de este máximo, deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse.

Art. 96.- El principio de existencia de esta especie de compañía es la fecha de inscripción del contrato social en el Registro Mercantil.

Art. 97.- Para los efectos fiscales y tributarios las compañías de responsabilidad limitada son sociedades de capital.

DE LAS PERSONAS QUE PUEDEN ASOCIARSE

Art. 98.- Para intervenir en la constitución de una compañía de responsabilidad limitada se requiere de capacidad civil para contratar. El menor emancipado, autorizado para comerciar, no necesitará autorización especial para participar en la formación de esta especie de compañías.

DEL CAPITAL

Art. 102.- El capital de la compañía estará formado por las aportaciones de los socios y no será inferior al monto fijado por el Superintendente de Compañías. Estará dividido en participaciones expresadas en la forma que señale el Superintendente de Compañías. Al constituirse la compañía, el capital estará íntegramente suscrito, y pagado por lo menos en el cincuenta por ciento de cada participación.

Las aportaciones pueden ser en numerario o en especie y, en este último caso, consistir en bienes muebles o inmuebles que correspondan a la actividad de la compañía. El saldo del capital deberá integrarse en un plazo no mayor de doce meses, a contarse desde la fecha de constitución de la compañía.

Art. 113.- La participación que tiene el socio en la compañía de responsabilidad limitada es transferible por acto entre vivos, en beneficio de otro u otros socios de la compañía o de terceros, si se obtuviere el consentimiento unánime del capital social.

DE LA FORMA DEL CONTRATO

Art. 136.- El Superintendente de Compañías, es la persona que aprueba la escritura pública de la constitución de una compañía de responsabilidad limitada, y ordena la publicación de un extracto de la escritura otorgado por la Superintendencia, en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio de la compañía y además, dispone de la inscripción debida en el Registro Mercantil.

Art. 137.- La escritura de constitución será otorgada por todos los socios, por si o por medio de apoderado. En la escritura se expresará:

1. Los nombres, apellidos y estado civil de los socios, si fueren personas naturales, o la denominación objetiva o razón social, si fueren personas jurídicas y, en ambos casos, la nacionalidad y el domicilio;
2. La denominación objetiva o la razón social de la compañía;
3. El objeto social, debidamente concretado;
4. La duración de la compañía;
5. El domicilio de la compañía;
6. El importe del capital social con la expresión del número de las participaciones en que estuviere dividido y el valor nominal de las mismas;
7. La indicación de las participaciones que cada socio suscriba y pague en numerario o en especie, el valor atribuido a éstas y la parte del capital no pagado, la forma y el plazo para integrarlo;

8. La forma en que se organizará la administración y fiscalización de la compañía, si se hubiere acordado el establecimiento de un órgano de fiscalización, y la indicación de los funcionarios que tengan la representación legal;
9. La forma de deliberar y tomar resoluciones en la junta general y el modo de convocarla y constituir la; y,
10. Los demás pactos lícitos y condiciones especiales que los socios juzguen conveniente establecer, siempre que no se opongan a lo dispuesto en esta Ley.

Art. 138.- La aprobación de la escritura de constitución de la compañía será pedida al Superintendente de Compañías por los administradores o gerentes o por la persona designada. Si estos no lo hicieren dentro de los treinta días de suscrito el contrato, lo hará cualquiera de los socios a costa del responsable de la omisión.

Art. 139.- Los administradores o los gerentes podrán ser designados en el contrato constitutivo o por resolución de la junta general. Esta designación podrá recaer en cualquier persona, socio o no, de la compañía.

En caso de remoción del administrador o del gerente designado en el contrato constitutivo o posteriormente, para que surta efecto la remoción bastará la inscripción del documentos respectiva en el Registro Mercantil.

1.8.4 ASPECTOS LEGALES

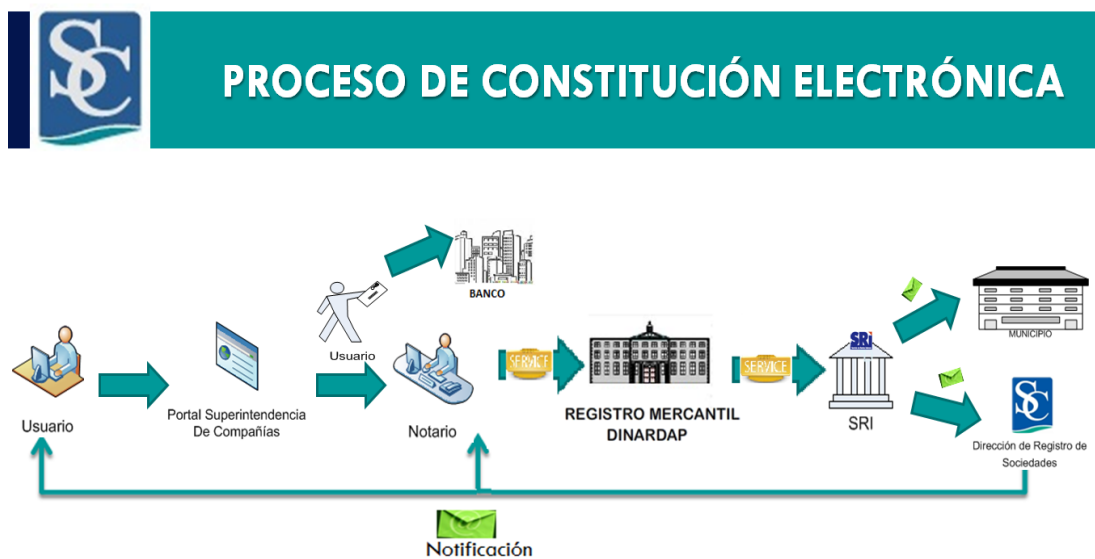
Para la Constitución de la Empresa se acudirá a la entidad encargada que es la Superintendencia de la Compañía a través del proceso electrónico.

Ilustración 15 Sistema de Constitución de compañías en Ecuador.



Fuente: Superintendencia de Compañías

Ilustración 16 Proceso de Constitución Electrónica.



Fuente: Ing. Katuska Solórzano Rey- Superintendencia de Compañías

Ilustración 17 Explicación del Proceso de Constitución Electrónica.

USUARIO

- Se registrará en el Portal Institucional de la Superintendencia de Compañías.
- Reservará el Nombre de la compañía.
- Llenará el formulario de datos para la plantilla de escritura (contiene declaración juramentada)
- Llenará el formulario de datos para plantilla de nombramientos.
- Adjuntará documentos habilitantes.
- Seleccionará el notario
- Se acercará al banco para cancelar los valores por servicios registrales
- Se acercará a la oficina del notario para firmar las escrituras y los nombramientos, y realizar el pago.

NOTARIO

- Después de recibir la notificación del usuario, ingresará al sistema y revisará la información y los documentos adjuntos
- Luego de realiza la revisión asignará la cita.
- Después de recibir el pago del usuario generará escrituras y nombramientos.
- Solicitará la firma de la escritura a los accionistas y escaneará el documento.
- Solicitará la firma de los nombramientos a los Representantes Legales y escaneará los documentos.
- Firmará la escritura y los nombramientos digitalizados utilizando su firma electrónica.
- El notario seleccionará en la página web la opción de finalización y automáticamente el sistema enviará una notificación al Registrador Mercantil.

REGISTRO MERCANTIL

- El sistema enviará un mensaje de notificación al Registrador Mercantil
- Después de la revisión, el Registrador Mercantil procederá a inscribir la compañía y los nombramientos de Representantes Legales, y colocará su firma electrónica.
- Una vez finalizado ese proceso, el sistema invocará al Servicio de Rentas Internas para la obtención del número de RUC.

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

- El sistema invocará al servicio web del SRI, el mismo que asignará un número de RUC.
- Una vez finalizado este paso, el sistema notificará al Municipio correspondiente y a la Dirección de Registro de Sociedades de la Superintendencia de Compañías.

DIRECCIÓN DE REGISTRO DE SOCIEDADES

- El sistema realizará el registro de la compañía en la base de datos de la Superintendencia de Compañías asignándole un número de expediente vinculado al número de RUC.
- La Dirección de Registro de Sociedades recibe la notificación de finalización del proceso.
- La Dirección de Registro de Sociedades procederá a notificar a los actores del proceso la finalización de la constitución.

El sistema notificará a la Dirección de Registro de Sociedades el cumplimiento de cada fase del proceso.

Fuente: Ing. Katuska Solórzano Rey- Superintendencia de Compañías
Adaptado por Autora

PERMISOS

Para la ejecución del presente proyecto, se procederá a obtener el Registro Único de Contribuyente (RUC), el permiso de Funcionamiento del Benemérito Cuerpo de Bomberos y el Permiso de Funcionamiento del Municipio de Guayaquil.

RUC

Para obtener el RUC se debe acercarse a las oficinas del Servicio de Rentas Internas (SRI) con las siguientes documentaciones:

- ❖ Original y copia de la escritura pública de constitución de la empresa,
- ❖ Nombramiento de la inscripción en el Registro Mercantil del representante legal,
- ❖ Presentar original y entregar copia a color de la cédula de identidad y del certificado de votación de las últimas elecciones del Representante legal de la empresa,
- ❖ Original y copia de una planilla de cualquier servicio básico de los últimos tres meses a la fecha de realizar el trámite.

Una vez obtenido el RUC, se debe llevar al día la contabilidad y realizar las declaraciones y anexos transaccionales correspondientes.

PERMISO DE FUNCIONAMIENTO DE LOS BOMBEROS

Se debe presentar la siguiente documentación: Original y copia del RUC, copia de la escritura de la constitución de la empresa, copia del nombramiento, copia a color de la cédula de identidad y certificado de votación del representante legal de la empresa, para obtener el permiso se debe adquirir los extintores de incendios presentando la factura original de la compra respectiva y solicitar la inspección por los miembros de la institución para que lo instalen en las oficinas.

PERMISO MUNICIPAL DE FUNCIONAMIENTO

Los documentos necesarios para obtener el permiso de funcionamiento del establecimiento son los siguientes: Formulario y tasa de habilitación, copia del RUC, copia de la escritura de la constitución de la empresa, copia del nombramiento, copia a color de la cédula de identidad y certificado de votación del representante legal de la empresa, original y copia del permiso de funcionamiento del Benemérito Cuerpo de Bomberos, croquis de la dirección del establecimiento.

Los prestadores externos de salud para el cumplimiento de sus actividades deben regirse a las siguientes Leyes.

La **Constitución de la República Del Ecuador** determina en su artículo 365. “Por ningún motivo los establecimientos públicos o privados ni los profesionales de la salud negarán la atención de emergencia. Dicha negativa se sancionará de acuerdo con la ley”.

Según Art. 7 de la **Ley Orgánica de Salud** establece que “Toda persona, sin discriminación por motivo alguno, tiene en relación a la salud los siguientes derechos: j) Ser atendida inmediatamente con servicios profesionales de emergencia, suministro de medicamentos e insumos necesarios en los casos de riesgo inminente para la vida, en cualquier establecimiento de salud público o privado, sin requerir compromiso económico ni trámite administrativo previos”;

También se considera el **Art. 186** de la LOSEP donde determina que “Es obligación de todos los servicios de salud que tengan salas de emergencia, recibir y atender a los pacientes en estado de emergencia. Se prohíbe exigir al

paciente o a las personas relacionadas un pago, compromiso económico o trámite administrativo, como condición previa a que la persona sea recibida, atendida y estabilizada en su salud.

Una vez que el paciente haya superado la emergencia, el establecimiento de salud privado podrá exigir el pago de los servicios que recibió”

Reglamento para el pago por servicios de salud en casos de Emergencia concedidos por prestadores externos a los asegurados del IESS

1.8.5 Resolución N° 317 IESS:

Art. 3.- PROCEDENCIA DEL PAGO.- De manera previa al pago, el responsable provincial del Seguro General de Salud Individual y Familiar – SGSIF, verificará que el asegurado cumpla con los requisitos establecidos en la Ley de Seguridad Social y en las normas internas correspondientes.

El pago al prestador por las atenciones de emergencia efectuadas al afiliado, jubilado o beneficiario, se realizará hasta por el monto fijado en el Tarifario aprobado por el IESS y de conformidad con lo dispuesto en la Ley de Derechos y Amparos al Paciente y en la Ley Orgánica de Salud.

Art. 4.- DOCUMENTOS PARA EL PAGO.- El asegurado, por sí o por interpuesta persona, o el prestador del servicio, deberá comunicar el hecho emergente en las dependencias provinciales de la Dirección del Seguro General de Salud Individual y Familiar del IESS, mediante documento físico, facsímil, Internet o cualquier otro medio, hasta tres (3) días hábiles luego de producida la emergencia.

Dentro de los ocho (8) días hábiles luego de atendida la emergencia, el prestador deberá remitir al IESS los siguientes documentos:

- Solicitud de pago en el formulario elaborado por el SGSIF, adjuntando fotocopia de la cédula de identidad/ciudadanía o pasaporte del asegurado;
- Copia certificada de la Licencia profesional o permiso de funcionamiento del prestador (para prestadores no calificados);
- Copia certificada del expediente clínico conferido por la unidad médica donde fue atendido el paciente, el mismo que contendrá: formulario de emergencia, protocolo operatorio y otros documentos clínicos, según el caso, y epicrisis de egreso. En caso de que el paciente continúe hospitalizado, se actualizará la epicrisis; y. Factura en la que se incluirán la lista de cargos por atención al paciente.

Art. 5.- TRÁMITE DE PAGO.- Dentro de las veinte y cuatro (24) horas de presentada la solicitud de pago, el jefe de la dependencia provincial del Seguro General de Salud Individual y Familiar SGSIF dispondrá la auditoría de facturación para la verificación del derecho, cumplimiento de requisitos, y, pertinencia médica y de pago, informe que se presentará dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes.

De ser favorable el informe el Jefe Provincial del SGSIF ordenará su pago, que se efectuará en un término no mayor de cinco (5) días hábiles.

En caso de negarse el pago se podrá hacer la reclamación correspondiente por la vía administrativa o judicial.

Art. 6.- MONTOS DE PAGO.- En el caso de prestadores que no mantengan convenio con el Seguro General de Salud Individual y Familiar, los pagos se efectuarán conforme al Tarifario del Seguro General de Salud Individual y Familiar, excepto cuando el paciente continuare hospitalizado o sufre complicaciones, en cuyo caso, previa la facturación de los servicios prestados, la dependencia provincial del SGSIF analizará la posibilidad de traslado a una unidad médica del IESS.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente estudio consiste en reconocer la situación actual de los prestadores externos de salud de la ciudad de Guayaquil y contar con la información necesaria para la toma de decisiones acerca de la creación de la empresa consultora.

Objetivos Específicos de Investigación

- ❖ Explicar la metodología de investigación que se utilizará para la recolección de datos.
- ❖ Implementar el proceso de recopilación de la información sobre los problemas existentes de los prestadores externos de salud.
- ❖ Interpretar y analizar los resultados obtenidos.

2.1 Modalidad de la Investigación

El presente trabajo, se dirigió dentro de la modalidad de la Investigación de proyecto factible, en donde el Manual de trabajo de Grado de especialización, Maestría y tesis doctorales de la Universidad Experimental Libertador (2006), dispone que:

“La modalidad de proyecto Factible, consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo

viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de la organización o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos”. (p.16).

2.2 Tipo de Investigación

El tipo de investigación que se va a utilizar es la Investigación Descriptiva.

Los autores Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P (2010), indican que “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren”

Es donde se observan las situaciones de un área de interés que permiten analizar las funciones o características del problema de los procesos de los prestadores externos de salud (Clínicas privadas).

2.3 Técnica de Investigación

Entre las técnicas existentes, se utilizará la técnica Documental y de Campo. Son los medios a través de los cuales ayuda a recaudar la información necesaria y a obtener conocimiento del proyecto.

Para Arias, F. G. (2006) *“la investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas”.*

La técnica documental se basa en documentos de cualquier especie ya elaborados con anterioridad, que permiten reunir toda la información necesaria para sustentar la implementación del desarrollo del proyecto.

Para Arias, F. G. (2006) *“la investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes.”*

La técnica de campo es donde se obtiene información a través del contacto directo con el problema que se va analizar, estas pueden ser encuesta, grupos focales, observaciones y entrevista, pero la que se utilizará en este estudio son las técnicas de observación y entrevista, por lo que el mercado es delimitado.

2.4 Métodos de Recolección de la Información

Para la obtención de datos que se requiere para la investigación, se utilizará el enfoque cualitativo.

2.4.1 Metodología Cualitativa

La metodología cualitativa permite entender cómo los participantes de una investigación perciben los acontecimientos.

En el estudio cualitativo se busca interpretar y analizar las narraciones de las personas involucradas en la investigación, sobre sus creencias, pensamientos, situaciones vividas en su cotidianidad, interacciones y

experiencias. Se busca el significado de las cosas respondiendo a las preguntas ¿qué?, ¿cómo?, ¿por qué? y ¿para qué?.

Las técnicas que se utilizan son la observación y las entrevistas, ya que estudia la cotidianidad del ser humano.

2.4.2 Metodología de Observación

La observación cualitativa implica estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones y anotar todo lo que se considere relevante para la investigación.

Para Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P (2010), un buen observador cualitativo es el que utiliza todos sus sentidos para prestar atención a los detalles del comportamiento y gestos del investigado, debe poseer la habilidad de comprender, descifrar cada movimiento y escribir rápidamente en sus anotaciones.

Se utilizará esta metodología de observación para tener diferentes enfoques de los problemas existentes en las clínicas particulares que trabajan en convenio con el IESS, para así encontrar soluciones a su proceso a través del asesoramiento.

2.4.3 Entrevista

Es un proceso de comunicación formal entre el entrevistador y el entrevistado para obtener información respecto a un tema con un fin determinado.

Para Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P (2010), en la entrevista cualitativa *“se pueden hacer preguntas sobre las historias de vida, creencias, valores, opiniones, experiencias, emociones, sentimientos, percepciones, atribuciones, hechos, etc.”*

Las entrevistas pueden ser estructuradas con preguntas específicas, semiestructuradas o no estructuradas y abiertas; se la aplica cuando la población es pequeña y manejable.

Para levantar información se desarrollará entrevistas estructuradas elaborando un formulario de todas las preguntas para el entrevistado, en otras palabras, se les hará 17 preguntas idénticas a cada representante de los prestadores externos de salud. ([Ver Anexo 4](#))

2.4.4 Muestreo en la Investigación Cualitativa

Para Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P (2010), la muestra pueden ser grupos de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., que ayudarán a recolectar los datos, por lo que, no se necesita que la población sea muy amplia.

En el presente proyecto se elaborará un muestreo de conveniencia, ya que se entrevistará a los prestadores externos más cercanos y de posible acceso en la ciudad de Guayaquil. Según la base de datos de la página del IESS, existen 45 prestadores externos en Guayaquil, por lo tanto se ha tomado una muestra de 10 para realizar la entrevista.

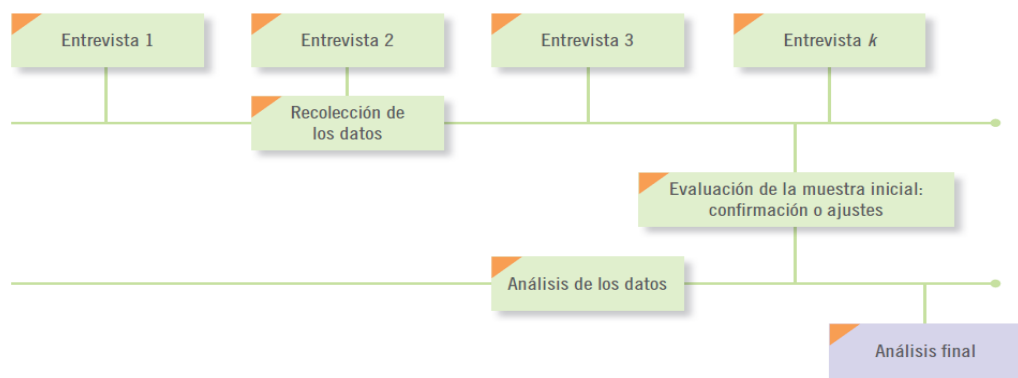
En el método cualitativo, el tamaño de la muestra no es importante, pues lo que realmente interesa es profundizar la información de los participantes o personas relacionadas al caso de estudio y responder a las preguntas de investigación.

2.4.5 Recolección y análisis de los datos en la Investigación Cualitativa

La recolección de datos consiste en narraciones de los participantes: visuales (fotografías, videos, entre otros), auditivas (grabaciones), textos escritos (documentos, cartas, etc.), expresiones verbales y no verbales (como respuestas orales y gestos), también se considera las anotaciones que el investigador observa en el campo o ambiente de estudio.

El análisis de datos consiste en darle estructura a los datos de información recibida, interpretar y describir las experiencias de las personas entrevistadas, comprender el contexto en relación al planteamiento del problema, explicar ambientes y situaciones.

Ilustración 18 Naturaleza del proceso cualitativo ejemplifica con un Tipo de recolección de datos: La entrevista



Fuente: Metodología de la Investigación (2010)

2.5 Resultados de Investigación

Resumen de la Observación

Un campo donde se observó con detalles y se pudo analizar y comprender de la mejor manera los procesos que se realizan fue en la Clínica Guayaquil.

Comenzando con una observación general del entorno de trabajo de la clínica lo realizan en un solo piso separado por cubículos por cada departamento, entre ellos están: Auditoría Médica, Facturación de Seguros Públicos y Seguros Privados.

Luego se procedió a una observación del personal, cada uno de ellos trabaja en su propio espacio físico con escritorios, computadoras y todos los suministros necesarios para efectuar su trabajo.

Con respecto a la observación de la ruta de sus procesos, se inicia en el departamento de Auditoría Médica, donde los doctores laboran en horario administrativo, distribuyéndose los números de expedientes de los pacientes por igual, donde comienzan analizando todos los documentos basados en la hospitalización del paciente, como los diferentes tipos de exámenes, evoluciones, historias clínicas, entre otros, para armar un cuadro donde se les asigna códigos a todo lo que se va a mandar al cobro según indica el Tarifario del Sistema único nacional de Salud. Ellos trabajan en conjunto con las licenciadas, para que ellas revisen los cargos de las medicinas utilizadas por la Farmacia de Clínica.

Estimando el tiempo que les toma realizar este análisis se considera la estadía del paciente además de la complejidad de su ingreso, si son pocos días la auditoría es rápida, si el paciente estuvo mucho tiempo ingresado y complicaciones, los auditores se demoran alrededor de un día o hasta más tiempo.

Una vez que las cuentas se encuentren analizadas por los auditores médicos, pasan al Departamento de Facturación para la liquidación de las mismas, donde los valores de cada expediente pueden ser variados acorde a su ingreso. Es un solo departamento que tiene varias funciones, entre ellos: liquidar, prescribir, digitalizar, elaborar archivo plano.

Los liquidadores ingresan al sistema para verificar que todos los cargos de la cuenta del paciente estén sustentados con documentos y a su vez agregar los cargos que le faltan como por ejemplo la alimentación, habitaciones, los honorarios médicos, los procedimientos quirúrgicos (dependiendo el caso), los exámenes, entre otros. Se pudo observar que solicitan ciertos documentos por vía telefónica que les está faltando y cuando existen ciertas inquietudes se acercan a los auditores médicos a preguntar. Una vez terminado el ingreso de los cargos, ellos proceden a asignar horas en cada uno de los códigos.

En cada área mencionada se demoran un poco más porque hacen una revisión minuciosa de los documentos. Cuando ya la cuenta esta lista para el cobro pasa a otra persona que lleva la parte de prescripción, se encarga de ordenar los documentos según el protocolo dado por el IESS, recortan y pegan los resultados en una hoja para su mejor presentación, una vez que las deja ordenadas se procede a la Digitalización, donde se escanea los soportes físicos de todas los expedientes de cada uno de los pacientes, luego se codifica cada imagen según lo establecido por el Seguro Social y al culminar este proceso se suben los soportes digitalizados a la web del IESS llamado Prosick.

Al mismo tiempo otra persona trabaja en un Archivo Plano (realizado en Excel con el cual se levanta toda la información ingresada al sistema y que por medio del mismo se ejecuta en la web del IESS para su cobro) siendo éste el último filtro de la Liquidación ya que se depura y corrige códigos mal cargados o aquellos que el IESS no cubre, cuando se encuentran inconsistencias se comunica a los facturadores para hacer corregir el error y no volverlo a repetir,

cabe recalcar que así como se detecta algunas anomalías durante la elaboración del plano también suele irse ciertos códigos por error al subirse a la web y su labor termina subiendo el archivo a la página del IESS (www.prosick.com).

Se notó que en esta área existen cinco personas que liquidan, uno que prescribe y una que digitaliza. Pero como son muchas cuentas, los liquidadores al terminar su función dan apoyo en la prescripción y digitalización, en otras palabras todos hacen todo.

Por otro lado, una vez terminada la primera parte del proceso que corresponde al prestador externo, continúa la gestión por parte del IESS, que para la comprensión del mapa de proceso de pago a prestadores externos, se consultó documentos encontrados en la web.

Los prestadores externos de salud presentan la documentación de los expedientes de los pacientes en digital y archivo electrónico, el IESS recepta el trámite a través de su portal web Prosick.com, donde los auditores médicos del IESS verifican los documentos habilitantes (cédula del paciente, las 6 últimas aportaciones vigentes, si son jubilados o montepío su carnet respectivo); en otras palabras revisan que todo esté en orden, completo y sin errores; si existen observaciones de pertinencia documental, ellos devuelven la documentación a los prestadores externos de salud indicando los errores, luego los prestadores de salud corrigen los errores y presentan nuevamente la documentación sin errores. Si no tienen observaciones, se ingresa la documentación asignando número de trámite y termina el proceso.

Si la documentación está incompleta, la cuenta se objeta totalmente, se indica al prestador la documentación faltante, luego el prestador presenta nuevamente la documentación sin la misma falta.

Si no tiene la documentación incompleta, se realiza la pertinencia médica donde hacen la evaluación de la historia clínica y si el prestador externo de salud se está rigiendo a resoluciones y al tarifario institucional, si el prestador no se está rigiendo como consecuencia tiene mala codificación, los procedimientos no se encuentran en el tarifario, no existe documentos de respaldo o medicina fuera del cuadro básico y se la objeta parcialmente la historia clínica. Y si se está rigiendo, se aprueba la historia clínica, se liquida y se procede al pago.

Otro prestador externo de salud del cual se observó su proceso de forma general y rápida fue en el OMNI Hospital, para ellos uno de su mayor fuente de ingreso son los pacientes que entran por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS, lo que les ha llevado a mejorar sus infraestructuras, actividades para cumplir con las normativas, aplicación de tarifarios, formatos de presentación, entre otros.

También pasaron de lo manuscrito en papel a un documento digital implementando un nuevo sistema informático en línea. Con respecto a su infraestructura para el proceso de entrega de pacientes IESS, laboran en un solo piso separando con pared los diversos departamentos o áreas como son: Auditoría Médica, Facturación, Archivo Plano y Manufactura (es donde digitalizan y ordenan los papeles). Cada departamento para poder empezar a realizar su trabajo depende de la terminación de proceso del departamento anterior. El número de personal que colabora en estas áreas están distribuidas de la siguiente manera: 5 en Auditoría Médica, 8 en Facturación, 2 en Archivo Plano y 3 en Manufactura.

El fuerte de ellos son los pacientes que ingresan por Consulta Externa (no mayor a 6 horas) y Hospitalizados de poco días con un máximo de 4 días, claro está que también atienden pacientes Hospitalizados de mayor complejidad dependiendo el caso si es que tienen espacio físico, por consiguiente tienen

mayor volumen de expedientes que son 450 promedio de pacientes al mes, para los auditores médicos es más fácil y rápido terminar de revisar esos expedientes de pacientes ya que son de pocos días y de menor complejidad.

Para el departamento de facturación no les toma mucho tiempo liquidarlas ya que son pocos días, los soportes de las facturas las solicitan vía telefónica a un departamento encargado de llevar un control de las facturas por paciente.

En el área donde realizan los Archivos Planos lo trabajan en Excel y en Pdf. En Digitalización y Ordenamiento de papeles no tienen mayor dificultad porque lo realizan en línea y lo hacen en el mismo orden que es dado por el IESS para todos los prestadores externos. También tienen un departamento solo de Farmacia que es donde despachan y cargan todos los insumos y medicamentos para facilitar su facturación y tener un mayor control en sus inventarios.

Según estas dos observaciones, se ha comprobado que la finalidad es la misma, pero cada uno de ellos tiene procesos diferentes. La primera observación se pudo deducir que trabajan en equipo, ayudándose unos a unos para acelerar el proceso, en cambio en la segunda observación se pudo determinar que los procesos son dependientes, puesto cada persona tiene asignada su función y si un departamento no avanza, los demás no avanzan.

2.6 Tabulación e Interpretación de Resultados de la Entrevista

2.6.1 Aplicación de la Entrevista

La entrevista fue realizada a 10 representantes de los prestadores externos de salud en la ciudad de Guayaquil, que fueron los más accesibles en proporcionar información. A continuación los nombres de los prestadores externos de salud entrevistados:

- 1) C.A. Clínica Guayaquil Servicios Médicos S.A.
- 2) OMNI Hospital
- 3) Clínica Panamericana CLIMESA S.A.
- 4) Centro de Servicios Médicos San Francisco – CEMEFran C.A.
- 5) INTERLAB S.A., International Laboratories Services
- 6) SOLCA – Guayaquil
- 7) Hospital Luis Vernaza – Junta de Beneficencia
- 8) Instituto de Neurociencias – Junta de Beneficencia de Guayaquil
(LORENZO PONCE)
- 9) Clínica Santamaría CLISANTA S.A.
- 10) SERDIALSA S.A.

Las entrevistas diseñadas para la investigación, ayudarán afirmar los inconvenientes de los prestadores externos sobre el convenio con el IESS y si estarían dispuesto a recibir apoyo profesional. El cuestionario fue elaborado con opciones de respuestas y tres de ellas que la justifiquen.

Datos generales

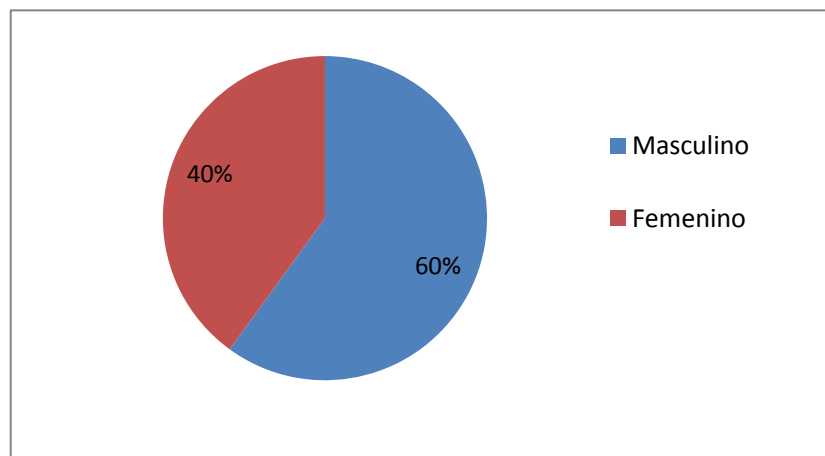
Sexo

Tabla 1 Género de Entrevistados

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	6	60%
Femenino	4	40%
	10	100%

Elaborado por Autora

Gráfico 1 Género de Entrevistados



Fuente: Entrevista

Elaborado por Autora

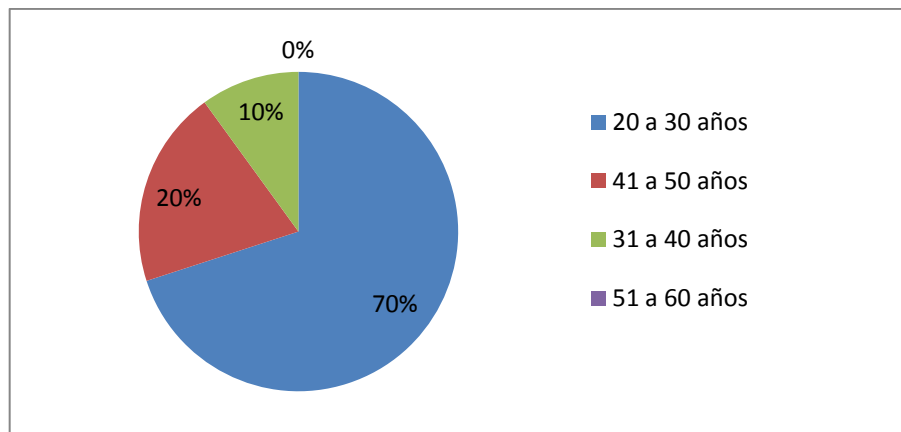
De los 10 Representantes de los Prestadores Externos de Salud, 6 de los entrevistados fueron realizadas a hombre que representa el 60% y 4 corresponden a mujeres, que representa el 40%.

Edad

Tabla 2 Edad de Entrevistados

Rango de Edades	Frecuencia	Porcentaje
20 a 30 años	7	70%
41 a 50 años	2	20%
31 a 40 años	1	10%
51 a 60 años	0	0%
	10	100%

Gráfico 2 Resultados de Edad de los Entrevistados.



Fuente: Entrevista
Elaborado por Autora

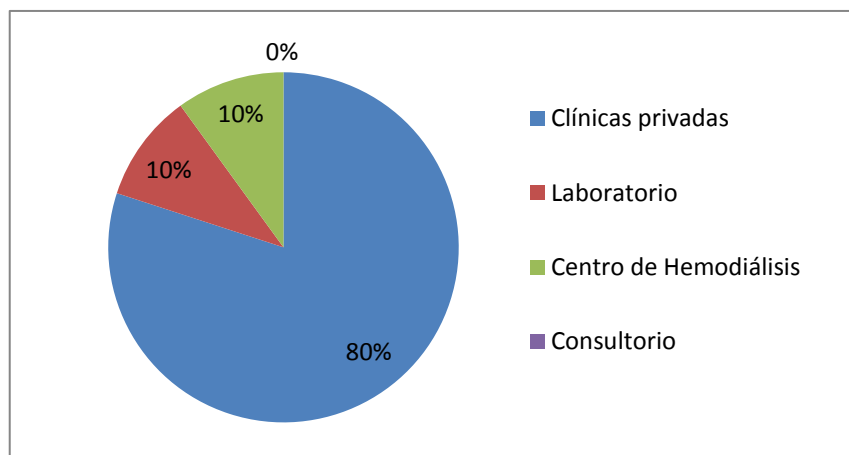
Del total de los entrevistados, 7 personas se ubicaron el rango de edades entre 20 a 30 años, representado en un 70%, luego 2 personas entre los 41 a 50 años, lo cual representa el 20%, mientras que 1 sola persona y representó el 10%. En el rango de 51 a 60 años, no se encontró personas de esa edad. Por lo que se puede concluir que para este trabajo, requieren personas activas y que estén dispuestas al cambio.

Institución

Tabla 3 Institución

	Frecuencia	Porcentaje
Clínicas privadas	8	80%
Laboratorio	1	10%
Centro de Hemodiálisis	1	10%
Consultorio	0	0%
	10	100%

Gráfico 3 Instituciones Entrevistadas



Fuente: Entrevista
Elaborado por Autora

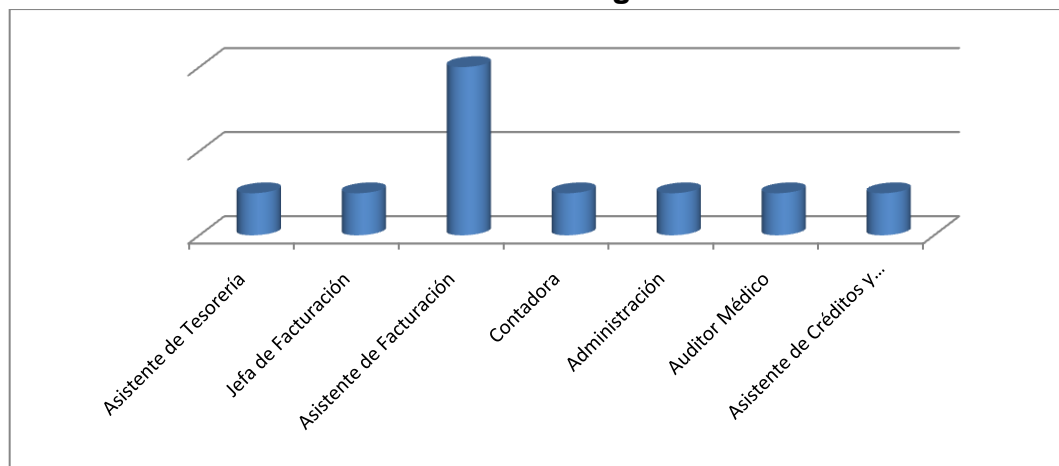
Como se puede observar en el gráfico anterior, el 80% representa entrevistas realizadas a las Clínicas privadas, que son las 8 instituciones, 1 entrevista corresponde a un Laboratorio, y 1 al Centro de Hemodiálisis. Los consultorios no representan ningún porcentaje, debido que el proceso de ellos es muy distinto, ya que la cantidad de pacientes que ellos atienden no es la misma que la de una institución de mayor magnitud.

Puesto de Trabajo

Tabla 4 Cargos

Asistente de Tesorería	1
Jefa de Facturación	1
Asistente de Facturación	4
Contadora	1
Administración	1
Auditor Médico	1
Asistente de Créditos y Cobranza	1
	10

Gráfico 4 Cargos



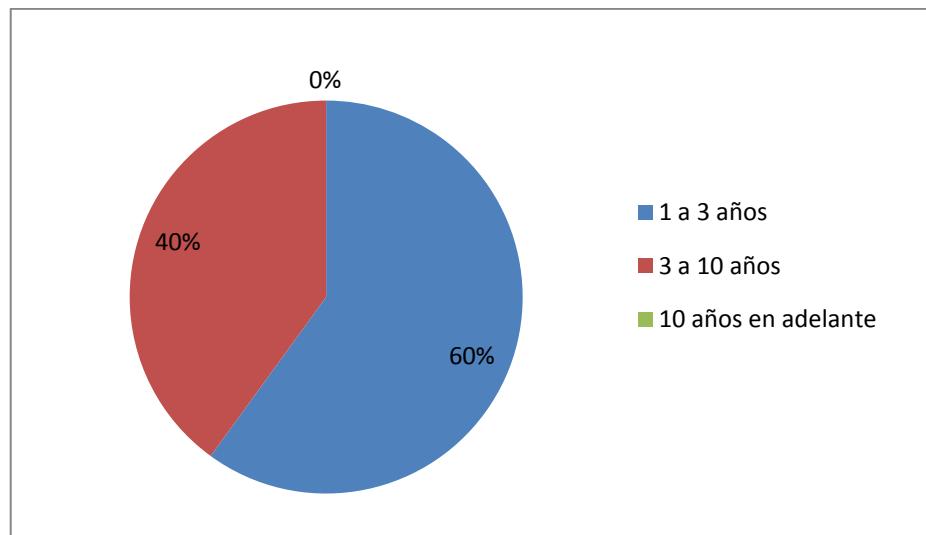
Fuente: Entrevista
Elaborado por Autora

Tomando los datos de las entrevistas, las personas representadas por los prestadores externos de salud, ocuparon diferentes cargos. Cabe recalcar que cada área administrativa está involucrada en el proceso de trabajar en Convenio con el IESS y conocen del tema. Una entrevista fue realizada a una Jefa de Facturación, 4 entrevistas con Asistentes de Facturación convenio IESS, una con un Auditor Médico, con un Asistente de Tesorería, con una Contadora, y otra con un Asistente de Créditos y Cobranza. Cada uno de ellos supo responder las preguntas.

Pregunta # 1:

¿Cuánto tiempo tiene laborando en la Institución de Salud?

Gráfico 5 Rango de Años Laborando



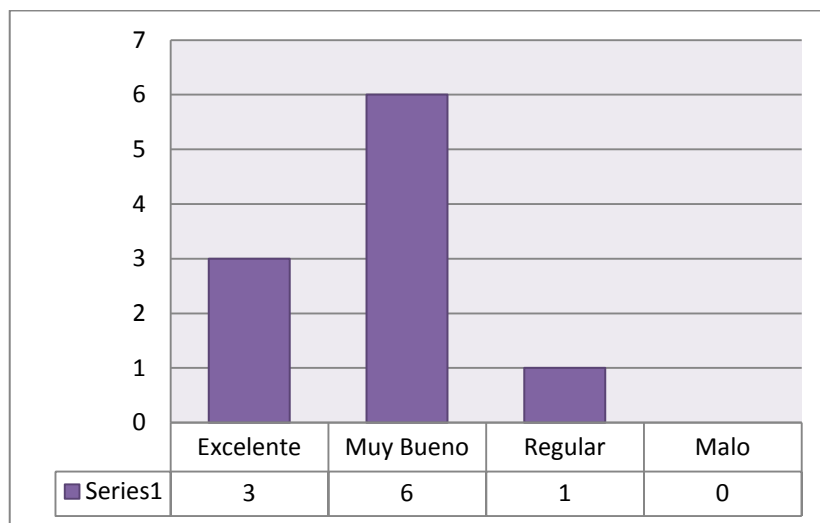
Fuente: Entrevista
Elaborado por Autora

El 60% de los entrevistados que significa 6 personas, tienen trabajando entre 1 a 3 años en su institución representada, el 40% que son 4 personas se encuentra laborando de entre 3 a 10 años, y en el rango de 10 años en adelante, no hubo nadie que tenga mucho tiempo colaborando en la institución entrevistada.

Pregunta # 2:

¿Cuál es su apreciación acerca del convenio con el IESS?

Gráfico 6 Calificación del Convenio IESS



Fuente: Entrevista
Elaborado por Autora

El resultado de esta pregunta acerca de cómo califican el convenio del IESS con los prestadores externos de salud, 6 personas opinaron que les parece muy bueno, otras 3 consideran que el convenio es excelente, 1 lo calificó como malo y ninguna persona contestó que fuera malo.

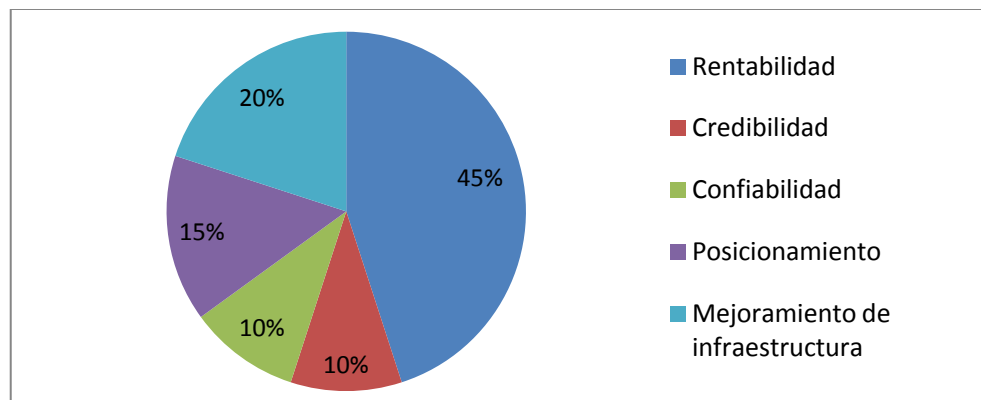
Pregunta # 3:

**¿Cuáles son las ventajas de trabajar como prestador externo con el IESS?
(señale máximo 2)**

Tabla 5 Ventajas del Convenio IESS

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Rentabilidad	9	45%
Credibilidad	2	10%
Confiabilidad	2	10%
Posicionamiento	3	15%
Mejoramiento de infraestructura	4	20%
	20	100%

Gráfico 7 Ventajas del Convenio IESS



Fuente: Entrevista
Elaborado por Autora

En esta pregunta era de escoger 2 opciones, la mayor parte dicen que Rentabilidad es la mejor ventaja, que representa es un 45%, con respecto a Credibilidad y Confiabilidad sólo representa un 10%, por otro lado el 15% optó por Posicionamiento y finalmente el 20% opinó que ayuda a mejorar la infraestructura de la institución. Se puede notar que la Rentabilidad e infraestructura sobresale a las otras opciones, eso quiere decir que el convenio les ayuda a crecer.

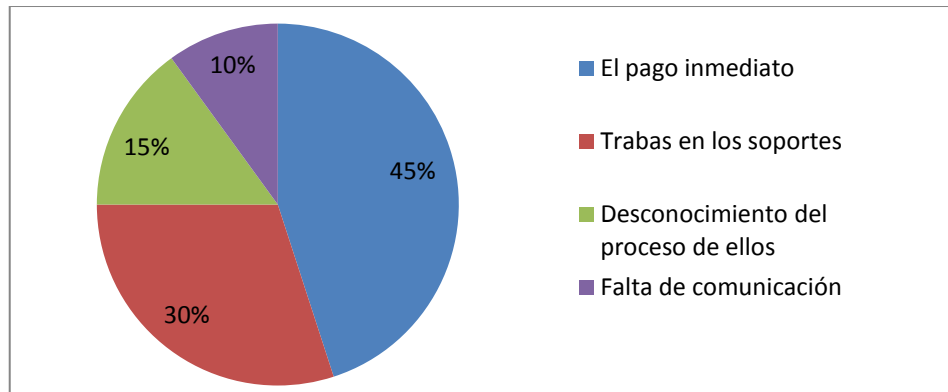
Pregunta # 4:

¿Cuáles son las desventajas de trabajar en convenio con el IESS?

Tabla 6 Desventajas del Convenio IESS

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
El pago inmediato	9	45%
Trabas en los soportes	6	30%
Desconocimiento del proceso de ellos	3	15%
Falta de comunicación	2	10%
	20	100%

Gráfico 8 Desventajas del Convenio IESS



Fuente: Entrevista
Elaborado por Autora

Con respecto a las desventajas, también se solicitó a los entrevistados que marcaran 2 opciones para conocer un poco más sus opiniones.

Como resultado se obtuvo que el 45% consideran la desventaja primordial el Pago Inmediato, como segunda opción se encuentra Trabas en los soportes que representa el 30%, en la alternativa de Desconocimiento del Proceso de ellos es un 15%, y un porcentaje mínimo como el 10% sobre la Falta de Comunicación.

Así como les representa rentabilidad, también les representa demora en el pago. Es decir, antes de conseguir la ventaja pasan por la desventada del proceso de espera del pago.

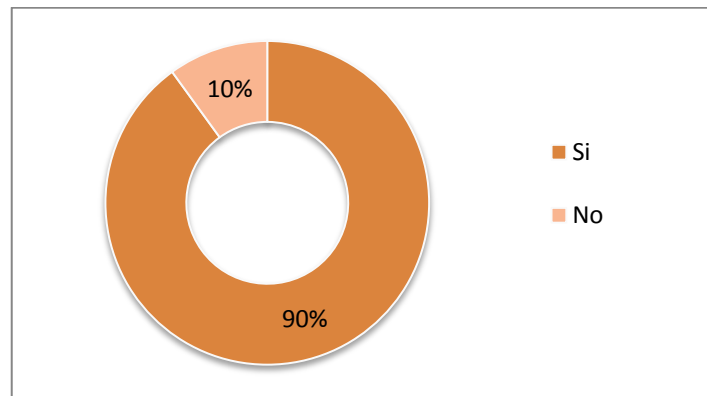
Pregunta # 5:

¿Tiene departamentos especializados para este tema?

Tabla 7 Existencia de Departamentos sobre Convenio IESS

	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	90%
No	1	10%
	10	100%

Gráfico 9 Resultado de la pregunta # 5



Fuente: Entrevista
Elaborado por Autora

De las 10 entrevistas, 9 instituciones si tienen departamentos sobre el tema de Convenio IESS y 1 institución contestó que no.

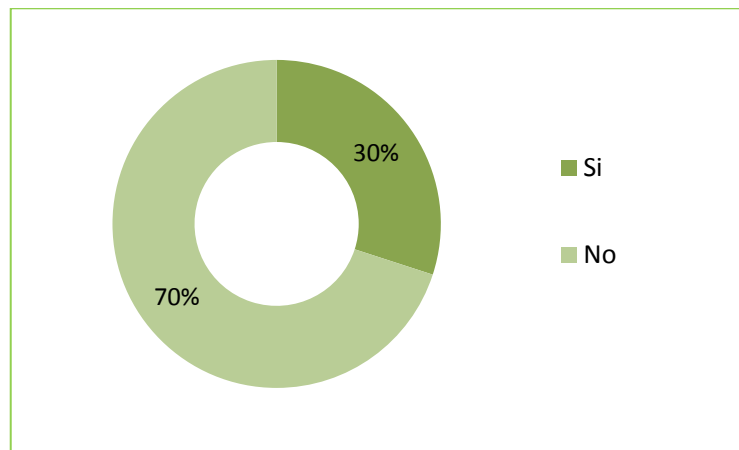
Adicionalmente la pregunta decía que si su respuesta fuera no, favor explicar ¿Por qué?, y en su respuesta supo decir que es porque también tienen convenios con otros Seguros, y no lo separan sino que trabajan ahí mismo.

Al tener como resultado 9 instituciones que si tienen un departamento dedicado al 100% en el proceso de liquidación y entrega de sustentos al IESS, genera una ventaja porque así se tendrá mercado para instruirlos en mayor conocimiento sobre el tema.

Pregunta # 6:

¿Está capacitado su personal en las áreas relacionadas con el convenio IESS?

Gráfico 10 Resultado de la pregunta # 6



Fuente: Entrevista
Elaborado por Autora

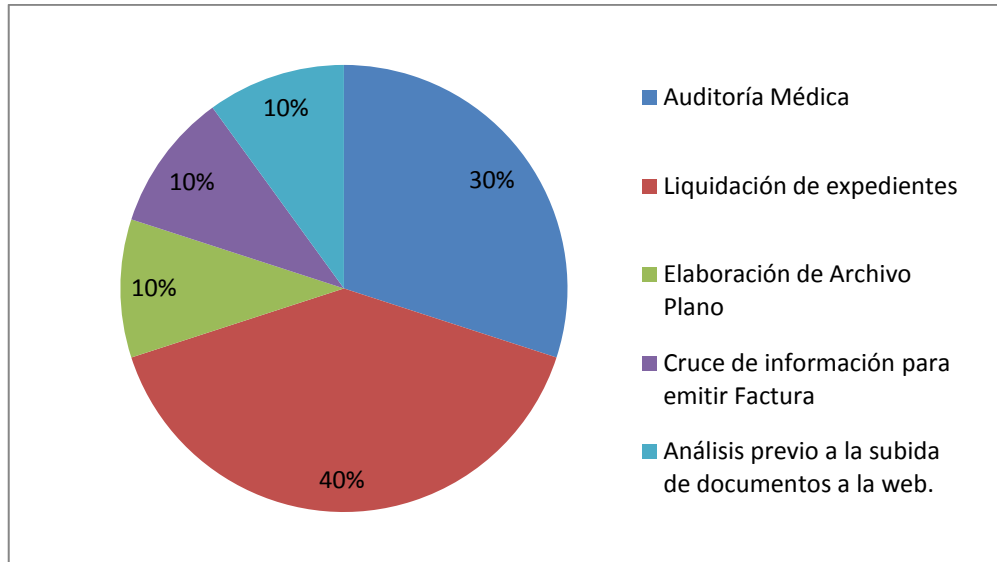
Si la respuesta es No, enumérelas en orden de importancia ¿Qué tareas necesitan ayuda?

Tabla 8 Áreas del Convenio IESS

Auditoría Médica	
Liquidación de expedientes	
Elaboración de Archivo Plano	
Cruce de información para emitir Factura	
Análisis previo a la subida de documentos a la web.	

Elaborado por Autora

Gráfico 11 Tareas en Orden de Importancia



Fuente: Entrevista
Elaborado por Autora

El 30% de los entrevistados consideran que si están capacitados, pero es debido a los años de experiencia en el trabajo, en cambio el 70% no está capacitado profundamente y eso demuestra que es ahí donde se va aprovechar para ofrecerles el servicio de Consultoría y Capacitación.

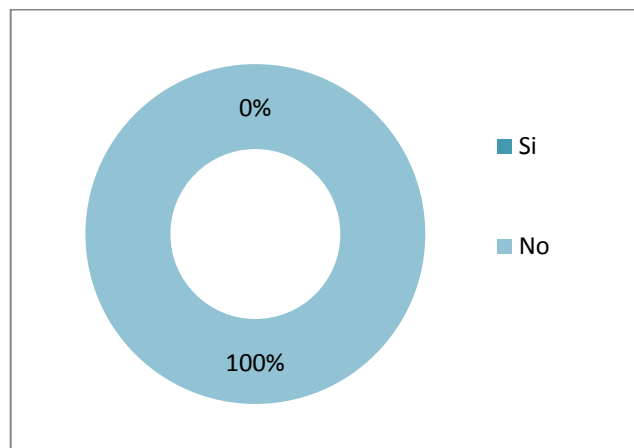
En esta misma pregunta se solicitó que enumeraran en orden de importancia las tareas que requieran ayuda, los entrevistados seleccionaron mayoritariamente en el siguiente orden:

- Auditoría Médica, obtuvo el 30% de los entrevistados,
- Liquidación de expedientes, obtuvo el 40%; y,
- Elaboración de Archivo Plano, Cruce de información para emitir Factura y Análisis previo a la subida de documentos a la web, obtuvieron cada uno el 10% del total de entrevistados.

Pregunta # 7:

¿Considera usted que requiere ayuda profesional para mejorar sus procesos?

Gráfico 12 Resultado de la pregunta # 7



Fuente: Entrevista
Elaborado por Autora

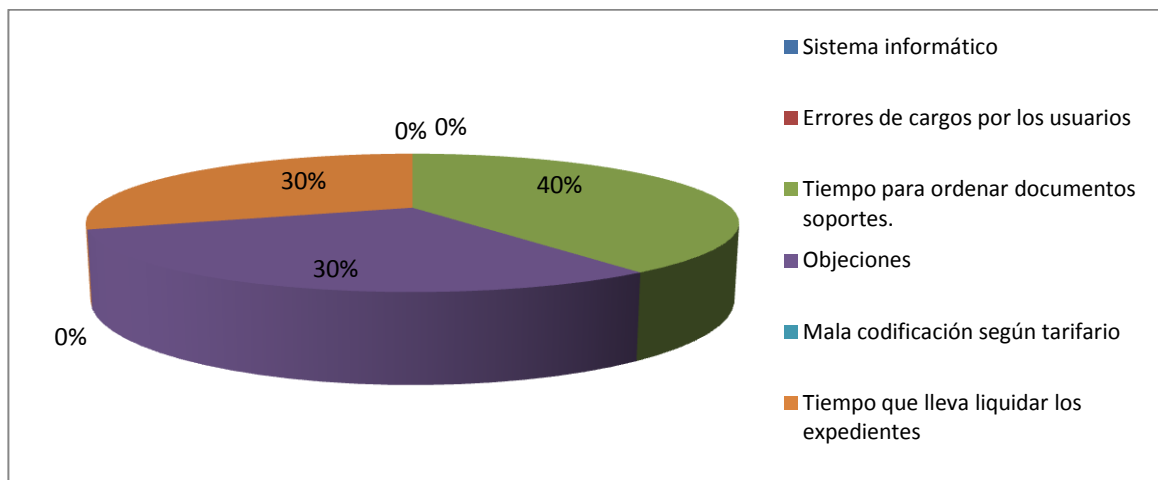
Como se puede observar en el gráfico, todas las instituciones entrevistadas consideran que sí requieren de ayuda profesional para mejorar sus procesos, representando un 100%, esto quiere decir que si tendría aceptación los servicios de la consultora para este segmento de mercado.

Pregunta # 8:

¿Qué inconvenientes ha encontrado mientras se trabaja en la entrega de los expedientes de los pacientes? (Marque 1, 2, 3 siendo el 1 el más importante)

- Sistema informático
- Errores de cargos por los usuarios
- Tiempo para ordenar documentos soportes
- Objeciones
- Mala codificación según tarifario
- Tiempo que lleva liquidar los expedientes

Gráfico 13 Inconvenientes en el proceso.



Fuente: Entrevista
Elaborado por Autora

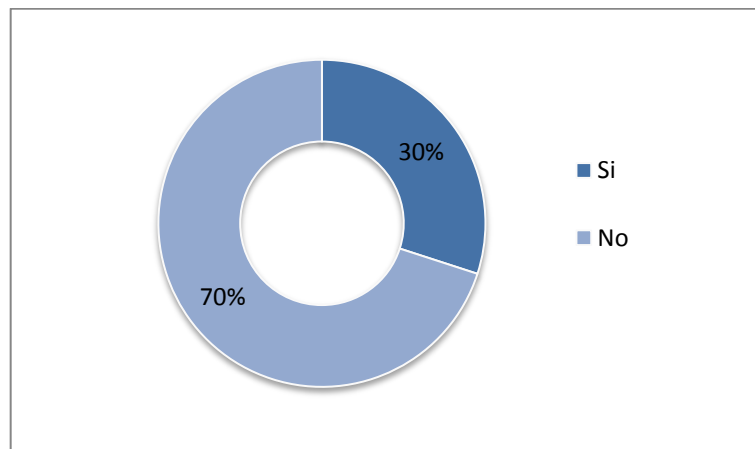
En esta pregunta, también se la hizo múltiple, se solicitó marcar los más importante, los entrevistados tuvieron preferencia por los siguientes:

- Tiempo para ordenar documentos soportes (40%)
- Objeciones (30%)
- Tiempo que lleva liquidar los expedientes (30%)

Pregunta # 9:

¿Actualmente se encuentran al día en la entrega de los expedientes de los pacientes atendidos?

Gráfico 14 Resultado de la pregunta # 9



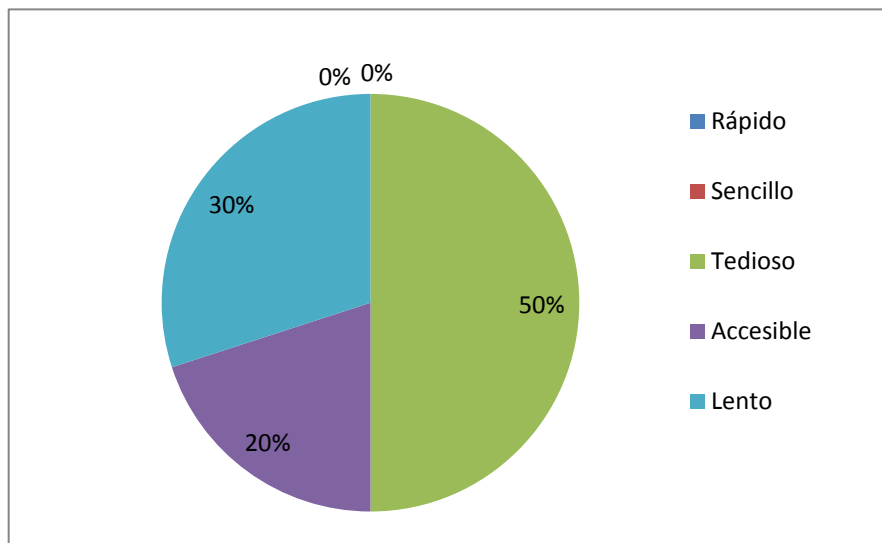
Fuente: Entrevista
Elaborado por Autora

Según las versiones de los entrevistados, 7 de ellos no se encuentran día en la entrega de los expedientes de los pacientes afiliados atendidos, se le preguntó por cuánto tiempo de atraso llevan y supieron indicar que es del mes anterior, debido a los nuevas Disposiciones del IESS, ya no pueden atrasarse más de eso. Por otro lado, 3 dijeron que si se encontraban al día.

Pregunta # 10:

¿Cómo calificaría el procedimiento del IESS sobre “Pago a Prestadores Externos”?

Gráfico 15 Calificación al Proceso del Pago



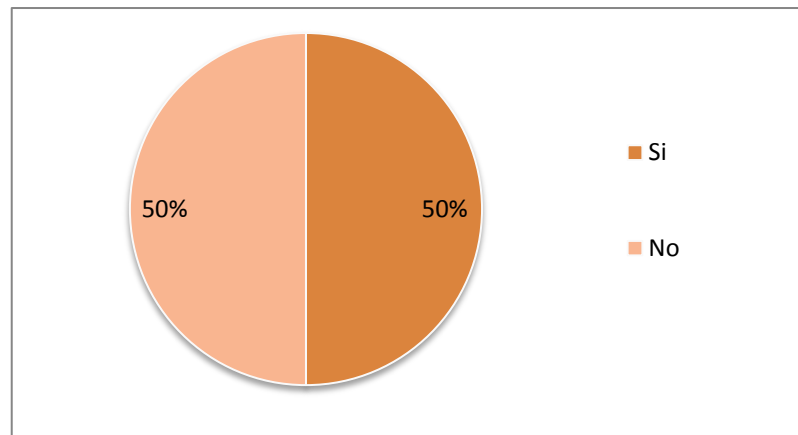
Fuente: Entrevista
Elaborado por Autora

El análisis estadístico de esta pregunta, muestra que el 50% representado por 5 entrevistados considera que la calificación del proceso de “Pago a Prestadores Externos” es tedioso, el 30% que son 3 personas, indicaron que el proceso de pago es lento, sin embargo otro 20% (2 personas) consideran accesible el procedimiento del IESS sobre el tema de los Pagos.

Pregunta # 11:

¿Tienen comunicación constante con autoridades del IESS referente a los cambios que se puedan dar con sus convenios?

Gráfico 16 Resultado de la pregunta # 11



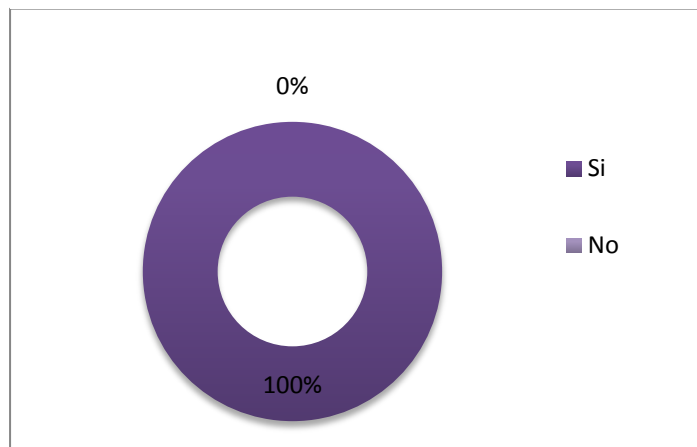
Fuente: Entrevista
Elaborado por Autora

De las empresas entrevistadas se puede decir que el 50% si tienen comunicaciones con el IESS sobre los cambios que se dan en sus convenios, y se refieren a que cuando el IESS les envía comunicado ellos se informan, mientras que el otro 50% dicen que no, es porque el IESS cambia constantemente sus procesos y sus maneras de trabajar, porque si para uno es una cosa, para otra persona es algo diferente.

Pregunta # 12:

¿Recomendaría a otras instituciones de salud que tengan convenio con el IESS? Explique su Respuesta

Gráfico 17 Resultado de la pregunta # 12



Fuente: Entrevista
Elaborado por Autora

Todos los entrevistados, representada en un 100% manifestó que “Sí” recomendarían a otras instituciones de salud que tengan convenio con el IESS. Y se les preguntó las razones por el cual lo recomiendan y sus respuestas fueron las siguientes: es una ayuda para los pacientes de bajo recursos, pueden tener posicionamiento en el mercado pero con paciencia, porque hacer negocio con el IESS es rentable, por la cantidad de pacientes que pueden atender y aumentar la demanda, aumentaría sus prestigio e infraestructura; y, porque a pesar de todo el IESS igual les paga por la atención médica al afiliado.

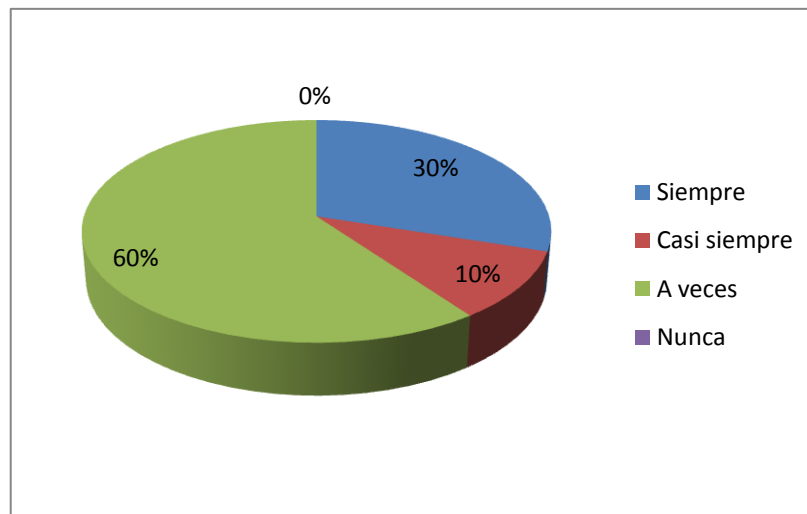
Pregunta # 13:

¿Contrata regularmente servicios de capacitación para su personal?

Tabla 9 Frecuencia de Capacitación

Detalle	Frecuencia
Siempre	3
Casi siempre	1
A veces	6
Nunca	0
	10

Gráfico 18 Resultado de la pregunta # 13



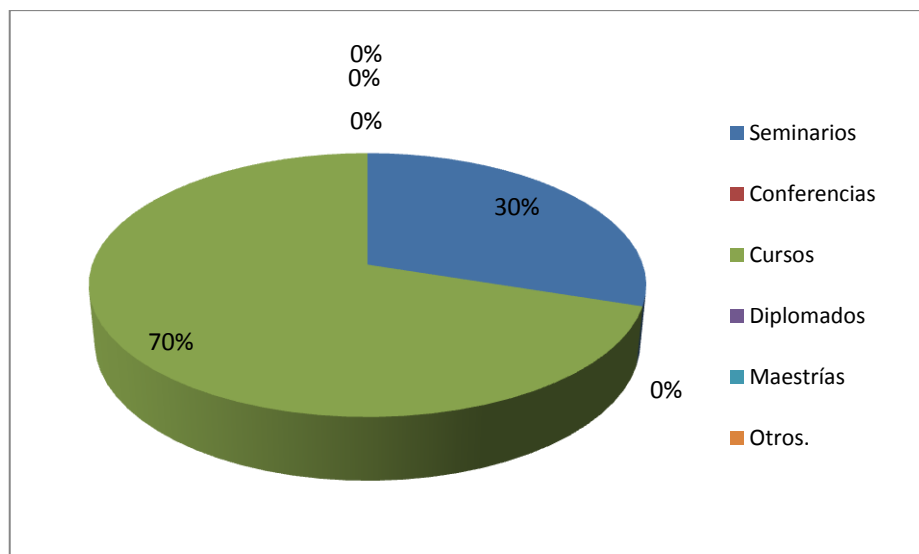
Fuente: Entrevista
Elaborado por Autora

Según la entrevista, el 60% de las empresas contratan “a veces servicios” de capacitación para su personal, otras lo contratan “siempre” que representa el 30%, mientras que el 10% “casi siempre”.

Pregunta # 14:

¿Qué modalidad de capacitación contrata su empresa regularmente?

Gráfico 19 Resultado de la pregunta # 14



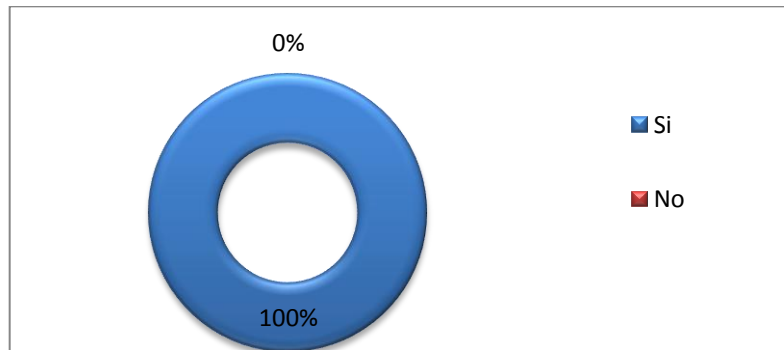
Fuente: Entrevista
Elaborado por Autora

La opinión vertida por los entrevistados es bastante favorable, ya que el 70% manifestó que contrata cursos de capacitación, mientras que el 30% hacen seminarios de capacitación. Ninguno de ellos se inclinó por las otras alternativas, debido que los seminarios y cursos son los más factibles. Esta pregunta se la desarrolló de manera general e independiente de los temas de capacitación que realicen.

Pregunta # 15:

¿Considera Ud. que la consultoría que reciba una empresa puede representar una ventaja competitiva en su entorno empresarial? Explique su respuesta.

Gráfico 20 Resultado de la pregunta # 15



Fuente: Entrevista
Elaborado por Autora

En esta pregunta, se obtuvo también respuestas positiva al 100%, y entre las explicaciones de sus respuestas, fueron las siguientes:

No estaría de más una asesoría para mejorar el trabajo,

El conocimiento y la experiencia ayudan a dar soluciones,

Se dota de herramientas al personal para ser mejores frente a otras empresas.

“el conocimiento es la fuerza”,

Mejora el proceso de trabajo,

Mayor control en el proceso.

Optimiza los procesos, ayudando a obtener resultados oportunos,

La hace diferente a otras empresas,

Al ser externa, visualiza mejor las temáticas de solución; y,

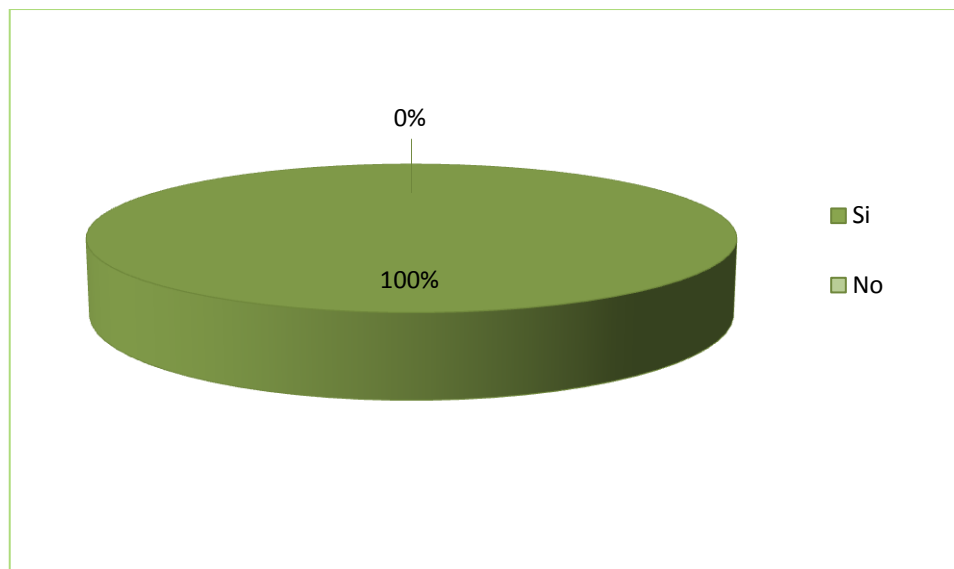
Permite mantener al personal laborando en la empresa.

Como se puede notar en sus respuestas, la mayoría considera bastante el tema de los procesos, de mejorarlos y darles soluciones.

Pregunta # 16:

¿Estaría interesado en recibir el servicio de consultoría de gestión de procesos sobre este tema?

Gráfico 21 Resultado de la pregunta # 16



Fuente: Entrevista

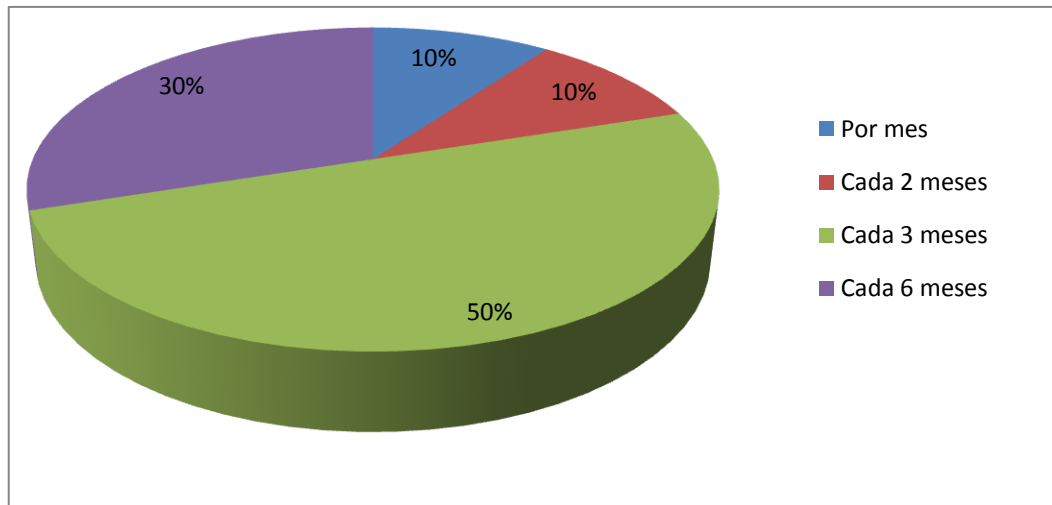
Elaborado por Autora

En relación a la pregunta anterior, se les propone a los entrevistados que si estarían dispuestos a recibir el servicio de consultoría de gestión de procesos del convenio IESS, y todos os prestadores externos de salud respondieron que “Sí” les gustaría recibir, representando un 100%, es decir, que todos ellos serán la demanda a considerar para la venta del servicio de la consultora.

Pregunta # 17:

¿Con qué frecuencia le gustaría recibir el servicio?

Gráfico 22 Resultado de la pregunta # 17



Fuente: Entrevista
Elaborado por Autora

Una de las variables que se consideró para brindar el servicio, fue la frecuencia que le gustaría a las clínicas privadas (prestadores externos de salud) recibir el servicio, se obtuvo que Por mes, sólo le gustaría a 1, al igual que por Cada 2 meses, con respecto a la alternativa de Cada 3 meses es donde mayor porcentaje se tuvo que fue el 50% (5 personas).

Con estas respuestas de frecuencias, se determinará el flujo de ingresos para la consultora.

Resumen

Los resultados arrojados en la Investigación de Mercado, a través de las entrevistas y la observación, se concluye en la factibilidad que tiene el proyecto, permitiendo al desarrollo de la creación de una empresa consultora sobre la Gestión de Procesos de los convenios IESS, contando con una alta aceptabilidad en el segmento de mercado dirigido, en la ciudad de Guayaquil.

Con el tratamiento de datos se ha comprobado que el segmento de mercado actual (clínicas privadas) se encuentran sub-atendidas y en expansión, demostrando que las empresas de salud también necesitan obtener ventaja competitiva con la ayuda de un servicio de consultoría.

CAPÍTULO III

ESTUDIO TÉCNICO

El presente estudio analiza los aspectos técnicos indispensables para la creación de la empresa consultora, y la información que se obtenga permitirá detallar la estructura de costos de la infraestructura física, equipos, tamaño de la planta y localización.

Objetivos Específicos:

- ❖ Verificar la posibilidad técnica de brindar el servicio de consultoría.
- ❖ Analizar la ubicación, el tamaño, las instalaciones y equipos necesarios para proveer el servicio.
- ❖ Facilitar información para el desarrollo del estudio financiero.

3.1 Localización del Proyecto

Macro localización

Se considera el nivel macro de la localización de la empresa consultora de manera general.

Localidad: Ciudad de Guayaquil

Provincia: Guayas

País: Ecuador

Ilustración 20 Edificio World Trade Center



Fuente: www.wtcguayaquil.net/site/



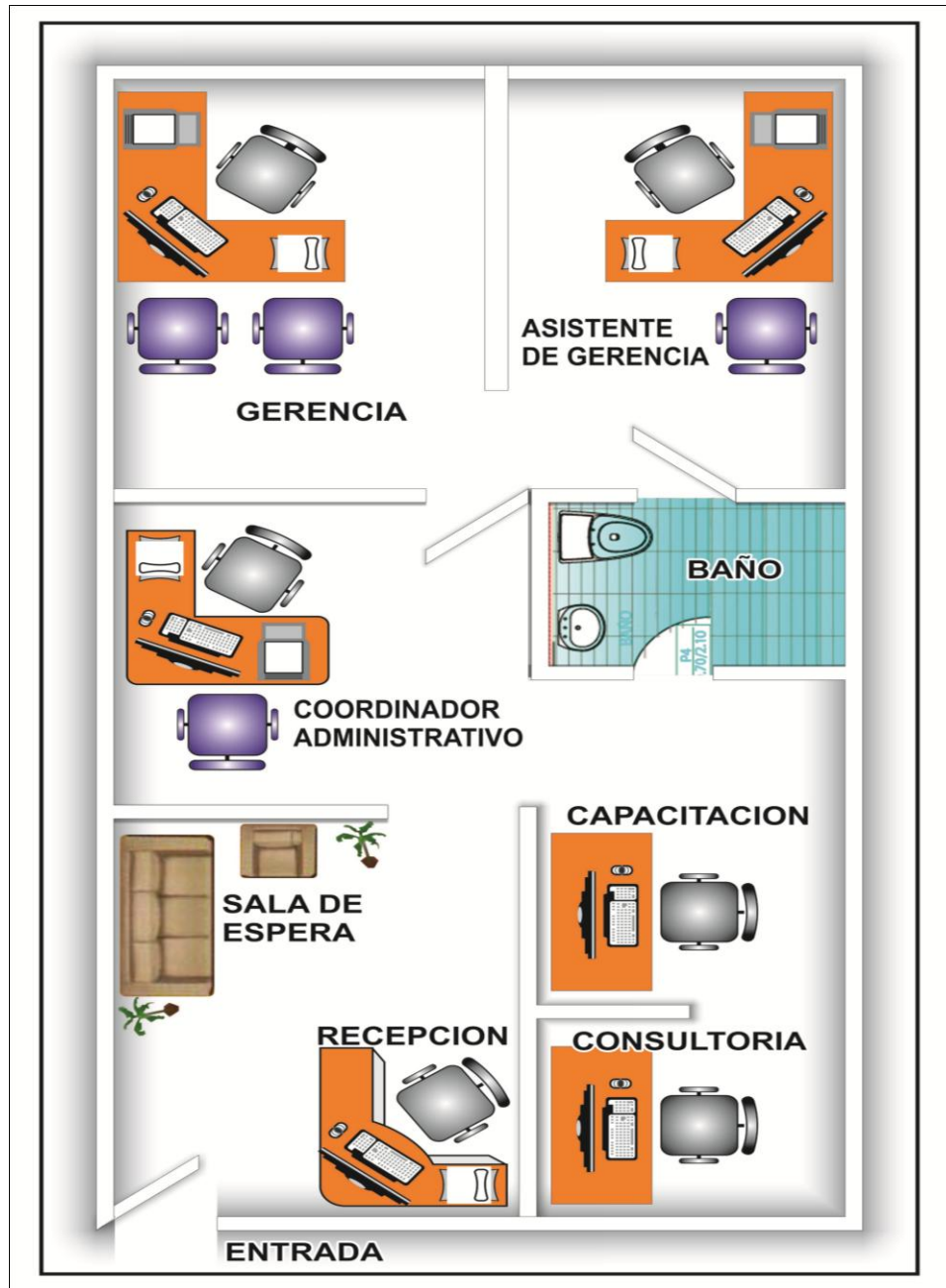
Fuente: www.andes.info.ec/

3.2 Tamaño de la Empresa

La empresa consultora no requiere de espacios físicos en gran magnitud para el servicio de consultoría porque gran parte se desarrollará de manera “in House”, es decir, que el equipo consultor se trasladará hasta las instalaciones del cliente. Sólo se tendrá un pequeño espacio para la operación administrativa.

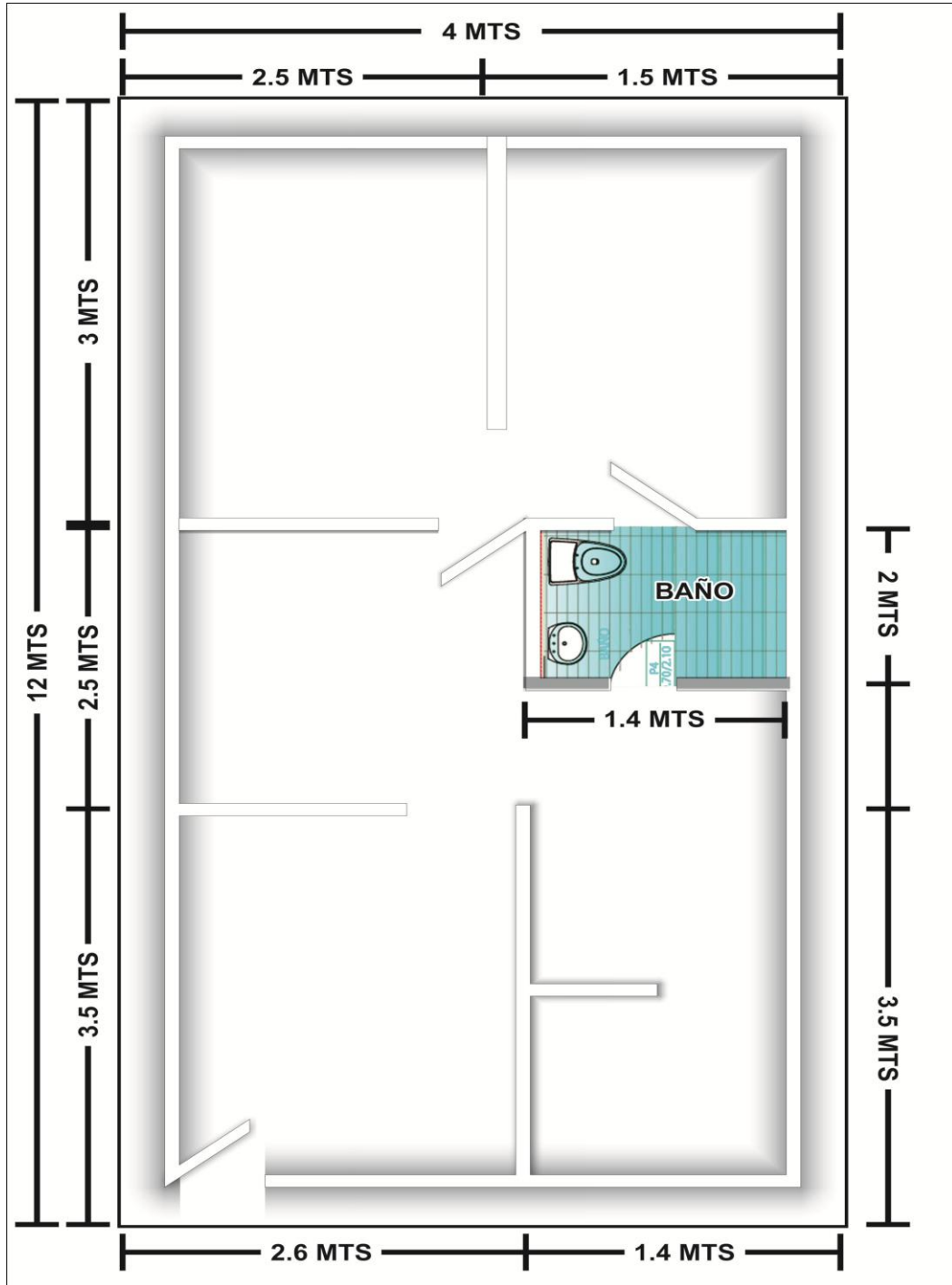
3.3 Distribución física de las Instalaciones

Ilustración 21 Plano de distribución de la Oficina



Elaborado por Autora

Ilustración 22 Medidas del Plano de la Oficina



Elaborado por Autora

Las áreas en las que estará distribuida la oficina son:

Área de Recepción: Se encargará de la atención al cliente y proveedores, se encuentra junto a la sala de espera y sus medidas serán de 2.6 metros cuadrados x 3.5 metros cuadrados.

Área Administrativa Financiera: Dispondrá de un espacio físico de 2 metros cuadrados x 2.5 metros cuadrados, quedará a lado de la oficina del Gerente, ya que ambos deben interactuar permanentemente sobre la provisión de recursos y servicios que se requieran para el cumplimiento de las actividades de la consultora.

Área de Gerencia: Oficina destinada a las actividades de gerenciamiento de la consultora, su espacio será de 2.5 metros cuadrados x 3 metros cuadrados, junto a esta área se encuentra la Asistente de Gerencia, cuyo espacio es de 1.5 metros cuadrados x 3 metros cuadrados.

Área de consultoría y capacitación: Sus medidas serán de 1.4 metros cuadrados x 3.5 metros cuadrados, se encontrarán los dos coordinadores, quienes dispondrán de este espacio físico para realizar la organización de su trabajo, coordinando las conferencias con clientes, asistencia de asesoramiento entre otras actividades.

3.4 Requerimientos físicos y tecnológicos

Para la ejecución de la empresa consultora, se requerirá de instalaciones de computadoras, red inalámbrica de internet, teléfonos y divisiones de oficina que permitan facilitar el desplazamiento y comodidad de los trabajadores.

Tabla 10 Implementación de oficina

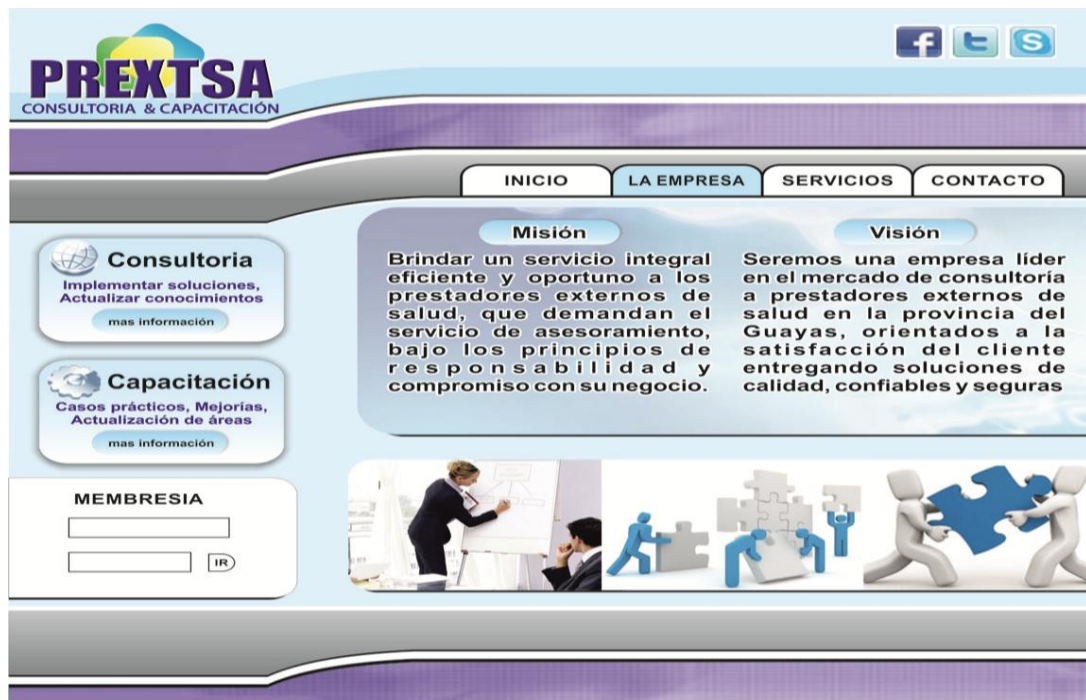
Cantidad	Descripción
6	Escritorios
6	Sillas giratorias
4	Sillas normales
1	Sillón de espera
5	Archivadores
6	Computadoras
1	Laptop
1	Copiadora laser
6	Teléfonos
3	Aires Acondicionados

Adicionalmente la consultora necesitará Activos Intangibles como la implementación de un software de operación y contabilidad interna; la creación de una página web para que los clientes puedan visitar la consultora y también despejar dudas; y la constitución de la empresa como una Compañía de Responsabilidad Limitada.

Diseño de la Página web

En la página web, aparecerá información sobre los servicios que quiera recibir el cliente, ya sea por Consultoría o Capacitación, adicionalmente también podrán conocer la empresa y el contacto para acercarse a la empresa.

Ilustración 23 Diseño de Página web



PREXTSA
CONSULTORIA & CAPACITACIÓN

f t s

INICIO LA EMPRESA SERVICIOS CONTACTO

Consultoría
Implementar soluciones,
Actualizar conocimientos
[mas información](#)

Capacitación
Casos prácticos, Mejorías,
Actualización de áreas
[mas información](#)

MEMBRESIA

 IR

Gestión de Procesos
Tributación
Gestión de Talento Humano
Asesoría Financiera
Seguridad y Salud Ocupacional




PREXTSA
CONSULTORIA & CAPACITACIÓN

f t s

INICIO LA EMPRESA SERVICIOS CONTACTO

Consultoría
Implementar soluciones,
Actualizar conocimientos
[mas información](#)

Capacitación
Casos prácticos, Mejorías,
Actualización de áreas
[mas información](#)

MEMBRESIA

 IR

Dirección: Av. Francisco de Orellana y Justino Cornejo
Edificio World Trade Center Torre B piso 2 ofi 420
Telf: 3245678 - Cels.: 0995623486 - 099236598
contacto@prextsa.net.ec




Elaborado por Autora

3.5 Dimensiones del Entorno físico

Las condiciones del ambiente para el equipo de colaboradores son:

- Iluminación: cada una de las oficinas contará con la iluminación adecuada, colocándose lámparas de foco ahorrativo creando un mejor ambiente para los empleados.
- Calidad del aire: se instalará tres aires acondicionados, manteniendo una temperatura media.
- La música: cada integrante de la empresa podrá escuchar música de su preferencia sin incomodar a sus compañeros.
- El olor: habrá un aseo diario para preservar el ambiente agradable.
- La decoración: estará encargado un diseñador de interiores, creándole a la consultora un ambiente pulcro, serio, que muestre agrado y confianza para los clientes.

3.6 Proceso de prestación de servicios de consultoría y capacitación

Ilustración 24 Proceso del Servicio



Elaborado por Autora

3.7 Descripción del Proceso de Consultoría.

La empresa consultora tiene un primer contacto con el cliente, le expresa el servicio que ofrece y si el cliente está interesado se concreta una cita.

En la cita se hace una presentación preliminar de la empresa y todos sus servicios que le puedan interesar al cliente y si el cliente acepta, se realiza una conversación de mayor confianza sobre el problema que esté pasando la empresa del cliente y darle brevemente las posibles soluciones.

Al estar de acuerdo, el cliente tomará la decisión de desarrollarlo y contratar el servicio de la consultora permitiendo su participación.

Una vez firmado el contrato se procede a realizar el servicio de la consultoría o capacitación en la empresa del cliente. Se hace un diagnóstico más a fondo sobre el problema, realizando una investigación exhaustiva de los hechos o acciones que lo generen. Con los datos obtenidos, se analizará y sintetizará los resultados para sacar las conclusiones y proponerle diversas soluciones.

Se evaluará todas las posibles soluciones, para determinar cuáles serán las más convenientes. Se presenta al cliente un plan de acción con estrategias y metas para que él tome la decisión de implementarla o no en su empresa. El cliente dispone sobre la aplicación de la propuesta presentada por el consultor para generar el cambio. Si el cliente la acepta Es necesario que el cliente autorice la intervención del consultor en la gestión de la aplicación y ayude a todos los miembros de la institución que estén involucrados en el cambio.

Para terminar el proceso, se desarrollan varias actividades:

1. El cliente y el consultor deben evaluar independientemente el proceso de consultoría.

2. El consultor elabora el informe final y el cliente lo aprueba.
3. Concretar el servicio de postventa para descubrir y resolver nuevos problemas de la empresa.

Al realizar estas actividades, queda terminado el trabajo de consultoría con mutua satisfacción, lo que garantizará la ejecución de servicios a futuro; y es el momento oportuno para que el consultor se retire

A diferencia del servicio de Capacitación, el cliente pone de manifiesto sus necesidades de actualización de conocimientos sobre un área de interés.

Se le asigna un asesor, éste a su vez coordina el contenido del programa, define las técnicas de aprendizaje y el tiempo requerido, si el representante de la empresa (cliente) acepta el programa recomendado, seguidamente se elabora el contrato de servicio y se le asigna al capacitador.

CAPÍTULO IV

ESTUDIO ADMINISTRATIVO

La estructura administrativa proporciona información para identificar las necesidades administrativas que permitirá el éxito de la empresa consultora. Se empieza con la determinación de los trámites de constitución, planificación estratégica, su estructura organizacional, proceso de reclutamiento y selección de personal.

Objetivos Específicos:

- ❖ Definir la constitución de la empresa
- ❖ Dar una identidad propia al negocio
- ❖ Determinar el organigrama estructural y funcional de la empresa.
- ❖ Diseñar un plan estratégico para la consultora
- ❖ Realizar el diagnóstico situacional, identificando los factores internos y externos.
- ❖ Analizar la competencia basada en las cinco fuerzas de Porter.

4.1 Presentación de la Empresa

La Ley de Consultoría dispone que para este tipo de negocios solo pueda constituirse como Compañías en nombre colectivo o Compañías de responsabilidad limitada.

Para las sociedades de nombre colectivo, se tiene que mencionar los nombres de todos o algunos de los socios y agregando la palabra “y compañía”

en su razón social. Pero en las sociedades de responsabilidad limitada se utiliza una denominación objetiva y se le agrega las palabras o abreviaturas de “Compañía Limitada”.

Para la constitución legal, el tipo de empresa que se ha escogido es de compañía de Responsabilidad Limitada bajo el nombre de **Consultora PREXTSA Cía. Ltda.**

Disposiciones Generales

Se constituye entre dos o más personas y la responsabilidad de cada uno de sus miembros está limitada hasta el monto de sus aportaciones.

De las personas que pueden asociarse

Los socios deberán obtener título profesional registrado en un instituto de educación superior del país o del exterior.

Pueden ser socios de la compañía las personas jurídicas, compañías extranjeras, de seguro y de ahorro, a excepción de los bancos.

Las personas que van a ser socios de la consultora, serán cuatro personas naturales profesionales.

Del Capital

El Superintendente de Compañía es la persona que fija el monto del capital y divide las aportaciones de los socios para conformarlo.

El capital debe estar suscrito y pagado hasta el 50% de las aportaciones de cada uno y la diferencia tendrá un plazo de 12 meses para contribuirlo desde la fecha que fue constituida la empresa.

Las aportaciones de los miembros para conformar el capital pueden ser en numerarios o en especies (bienes relacionados con la actividad de la compañía).

El capital con el que iniciará la empresa consultora será de USD 20,000.00 (veinte mil dólares americanos), divididos en participaciones iguales entre los socios, esto es \$ 20,000.00 /4 da la suma de \$ 5,000.00 cada uno.

Derechos, Obligaciones y Responsabilidades de los Socios

Los socios tienen derecho al voto, es decir, a intervenir en las decisiones de la compañía y deben participar de los beneficios de la compañía.

Tienen responsabilidad limitada hasta el monto de sus aportaciones.

Están obligados a pagar la participación suscrita dentro del plazo establecido.

Cada socio tiene un certificado de aportación otorgado por la compañía, donde consta el número de aportaciones respectivas.

Administración

Los administradores y gerentes son nombrados por un periodo de cinco años por la junta general de socios.

Los administradores tienen la responsabilidad de la buena marcha y éxito de la empresa.

La junta general es quien aprueba las cuentas y los balances elaborados por los administradores o gerentes; y sobre el reparto de utilidades. Ellos deben reunirse frecuentemente en cualquier fecha que sean convocados, o una vez al año.

Los socios también tienen el derecho de administrar o ser gerente de su propia empresa. La consultoría tendrá cuatro socios y estarán distribuidos en diferentes áreas de la cual serán responsables.

Forma del contrato

El Superintendente de compañía aprueba la escritura pública de la formación de la compañía, ordenará la publicación en uno de los periódicos de mayor circulación y a su vez dispondrá la inscripción de la escritura en el Registro Mercantil.

La escritura contendrá la razón social de la compañía, el objeto social, la duración, el domicilio, el importe del capital social, indicación de las participaciones de cada socio, la forma de deliberación en la Junta General y las condiciones especiales consideren convenientes establecer.

Objeto Social: Prestación del servicio de consultoría y capacitación profesional.

Duración de la Compañía: El plazo de duración es de 25 años a partir de la fecha de inscripción en el Registro Mercantil.

Representante Legal: En la junta general de socios se decidirá quién representará legalmente a la empresa y será el responsable de la dirección y buen desempeño de la misma.

Remuneraciones: Las remuneraciones de los empleados que formarán parte de la empresa, serán fijadas de acuerdo a sus conocimientos y experiencias.

Si durante el primer año la empresa genera rentabilidad se podrá elevar los beneficios.

Para la constitución legal de Consultora PREXTSA Cía. Ltda., a más de cumplir con lo, se debe cumplir con otros marcos legales de entidades relacionadas

con la constitución y funcionamiento de la compañía, siendo estas las siguientes:








- Superintendencia de Compañías
- Superintendencia de Bancos.
- Registro Mercantil.
- Servicio de Rentas Internas (SRI).
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).
- Municipio de Guayaquil
- Benemérito Cuerpo de Bomberos
- Notarias.
- Asociación de Compañías Consultoras del Ecuador.

4.2 Modelo de Negocio

Para facilitar la comprensión de las ideas relativas de la Consultora PREXTSA Cía. Ltda. Se elaborará el modelo de negocio describiendo en 9 bloques los aspectos claves de la empresa.

Esta empresa ofrecerá servicios de capacitación y consultoría de acuerdo a las necesidades específicas de cada empresa, su primera línea de producto es sobre la gestión de procesos, y su segunda línea son: gestión de talento humano, prevención de riesgos y tributaria; teniendo como target principal las clínicas privadas que mantienen convenios con el IESS denominadas también prestadores externos de salud, y como segundo segmento son las grandes, medianas y pequeñas empresas del sector industrial, comercial o servicio.

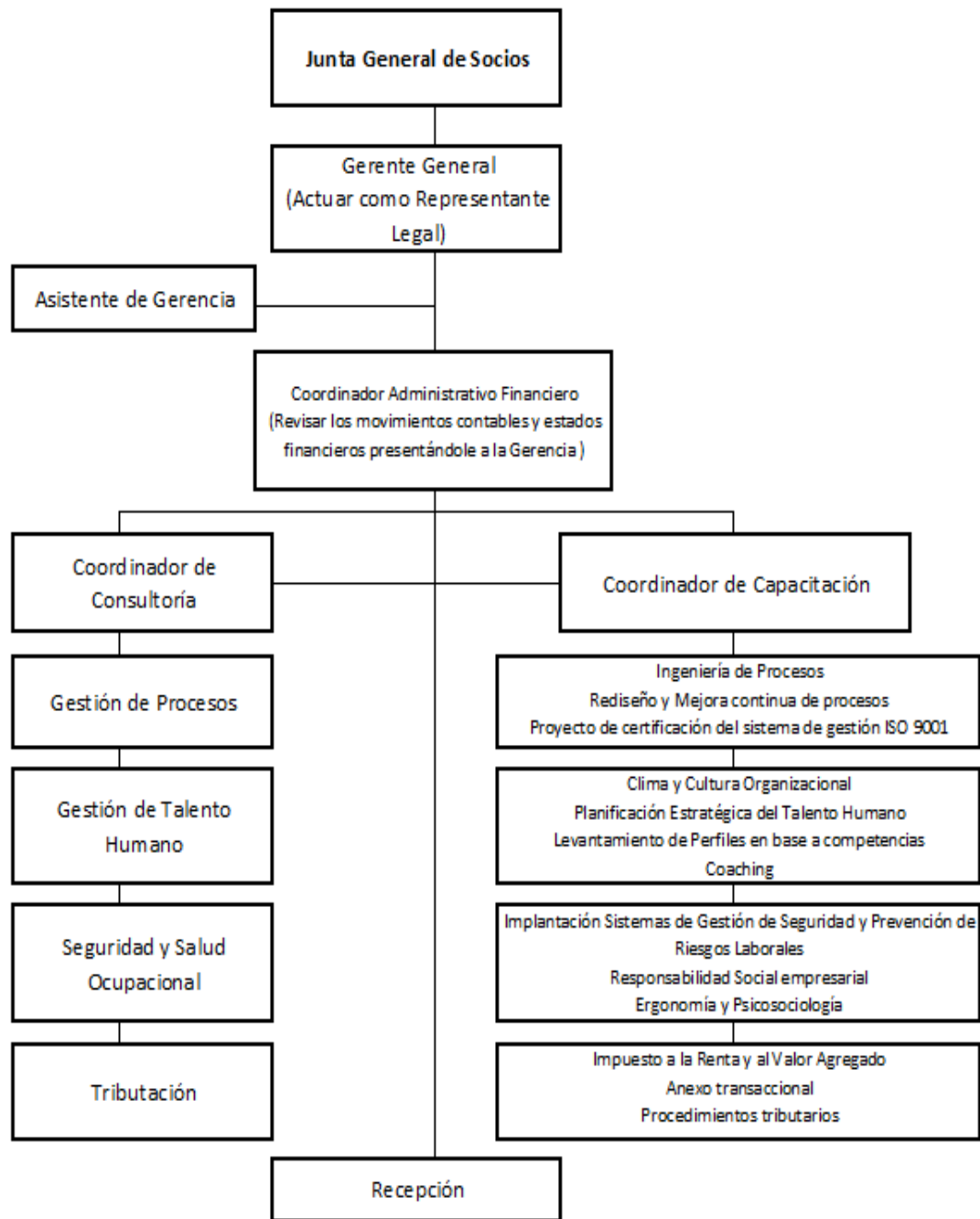
Tabla 11 Lienzo del Modelo del Negocio

Asociaciones Claves (Quién te ayuda)	Actividades Claves (Qué haces)	Propuesta de Valor (Qué ayuda ofreces)	Relaciones con los Clientes (Cómo te relacionas)	Segmentos de Mercado (A quién ayudas)
 Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social Proveedores del conocimiento Arrendamiento de Oficina en el Edificio World Trade Center Proveedores (suministros) Socios	Metodologías y aporte de valor a los clientes. Desarrollar y asignar los talentos. Acumular y aplicar conocimientos. Entorno proactivo y participativo. Recursos Claves (Quién eres y qué tienes)  Expertos con conocimientos especializados Comodidad de usuarios. Página web	 Mejorar la práctica de la gestión empresarial de los clientes a través de la consultoría y capacitación Soluciones personalizadas. Comprensión del problema planteado por el cliente.	 Asistencia personal dedicada Confianza, honestidad, transparencia Canales (Cómo te conocen y que medios utilizas)  Visita directa, contacto telefónico Online, Personal/emails seguimiento. Ventas y soporte Post venta	Clínicas Privadas (Prestadores Externos de Salud del IESS) Pequeñas, medianas y grandes empresas del sector comercial, industrial ó servicio
Estructura de Costos (Qué das) 		Fuentes de Ingresos (Qué obtienes) 		
Creación y mantenimiento de la página web, Publicidad, Trabajo de campo, alquiler de local, Teléfono,		Ingresos semanales, quincenales o mensuales por los proyectos de consultoría o capacitación. Honorarios por proyectos		

Elaborado por Autora

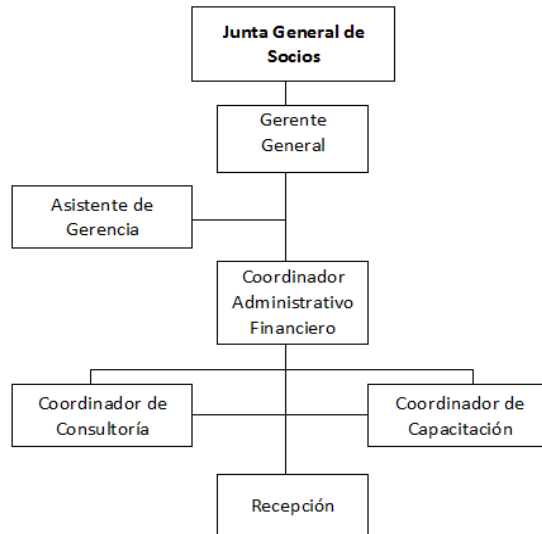
4.3. Estructura Organizacional de la Empresa

Ilustración 25 Organigrama Funcional



Elaborado por Autora

Ilustración 26 Organigrama Estructural



Elaborado por Autora

4.3.1 Manual de Funciones

Junta General de Socios

Funciones:

- Aportar con capital para constituir la empresa
- Nombrar al gerente general
- Conocer la situación financiera de la consultora
- Tomar decisiones trascendentales
- Vigilar el cumplimiento de las metas

Gerente General

Requisitos:

- Experiencia de 2 años en cargos similares
- Edad de 30 en adelante

- Sexo indistinto
- Estudios superiores finalizados en ingeniería comercial o carreras afines

Reporta a: Junta General de Socios

Funciones y Responsabilidades:

- Planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar las actividades de la consultoría
- Representar legal y jurídicamente la empresa consultora
- Decidir respecto de contratar, seleccionar y ubicar el personal adecuado para el cargo.
- Supervisar al personal
- Responder sobre la gestión
- Formular objetivos y planes relacionados con la administración de los recursos, que logren el fortalecimiento y desarrollo de la consultora.

Asistente de Gerencia

Requisitos:

- Experiencia de 6 meses como secretaria o asistente administrativa
- Edad 20 a 35 años
- Sexo femenino
- Buenas relaciones interpersonales, organizada, trabajo en equipo
- Cursando estudios universitarios en carreras administrativas

Reporta a: Gerente General

Funciones y Responsabilidades:

- Redactar cartas, certificados, memorandos y demás documentos de las distintas áreas de la consultora.

- Archivar y controlar la documentación.
- Coordinar la agenda de las actividades que desarrollará el Gerente General, informarle y recordarle los compromisos a cumplir.
- Buscar los proveedores y negociar las mejores condiciones.
- Generar cheques de pago a proveedores
- Verificar los depósitos y transferencias en la cuenta bancaria realizadas por los clientes.
- Elaborar la conciliación bancaria

Recepcionista

Requisitos:

- Experiencia de 6 meses en cargos similares
- Edad 20 a 30 años
- Sexo femenino
- Cursos de atención al cliente
- Que tenga facilidad de palabra, amable y buena presencia

Reporta a: Gerente General

Funciones y Responsabilidades:

- Recibir y atender al cliente
- Proporcionar información sobre los servicios que ofrece la consultora
- Atender llamadas telefónicas
- Recibir los insumos de los proveedores.
- Realizar las demás funciones solicitadas por el jefe inmediato.

Coordinador Administrativo Financiero

Requisitos:

- Experiencia comprobada de 3 años en cargos similares
- Edad 25 años en adelante
- Sexo Femenino
- Profesional con título de tercer nivel en Contabilidad, Finanzas, Auditoría o Administración

Reporta a: Gerente General

Funciones y Responsabilidades:

- Elaborar estados financieros, presupuestos anuales y pronósticos de efectivo.
- Contabilizar facturas de gastos, compras, servicios profesionales
- Realizar roles de pago y planillas IESS
- Declarar impuestos al SRI y elaborar anexos transaccionales.

Coordinador de Capacitación

Requisitos:

- Experiencia de 2 años en manejo de equipos de trabajo.
- Edad 25 a 40 años
- Sexo: indistinto
- Habilidades de comunicación, liderazgo, extrovertido
- Egresado o graduado de una carrera comercial o de psicología

Reporta a: Gerente General

Funciones y Responsabilidades:

- Coordinar y desarrollar los cursos que se dictarán.

- Dar soporte y apoyar a otros departamentos en sus necesidades de capacitación.
- Definir el calendario de capacitación y los contenidos en base a las prioridades de los clientes.
- Actualizar la base de datos
- Gestionar y verificar la logística para las capacitaciones.
- Otras actividades adicionales.

Coordinador de Consultoría

Requisitos:

- Experiencia de 2 años
- Edad 30 años en adelante
- Sexo: indistinto
- Educación universitaria en Administración, Mercadeo, Ingeniería Industrial o afines.

Reporta a: Gerente General

Funciones y Responsabilidades:

- Formar equipos de trabajo interdisciplinarios para la elaboración de proyectos.
- Atender y proporcionar asistencia al cliente
- Realizar y participar en el levantamiento de información que la empresa determine.
- Dirigir el trámite de la prestación de servicios de consultoría, en el área que se requiera.
- Dar soporte y seguimiento a la continuidad del servicio a satisfacción del cliente.
- Presentar los resultados e informes con prontitud.

Gestión de Procesos

- Efectuar el levantamiento y evaluación de los procesos de la empresa del cliente.
- Elaborar el diagnóstico de las no conformidades
- Ayudar en el mejoramiento de sus procesos manuales y automáticos, para minimizar errores
- Desarrollar el Manual de Procesos para las empresas pioneras en el mercado
- Establecer políticas y objetivos de calidad
- Ejecutar auditoría del proceso
- Auditar el trabajo realizado por los prestadores externos de salud.

Gestión de Talento Humano

- Analizar la estructura de la organización, la descripción y especificación de puestos.
- Realizar trabajo de campo que le permita profundizar el diagnóstico organizacional de las necesidades de capacitación y el plan de formación de los recursos humanos de la empresa y aprobarlo con los responsables.
- Dar asesoramiento adecuado en la administración de los recursos humanos en la etapa de incorporación, desarrollo, integración y mantenimiento de la fuerza laboral.
- Entrenamiento y capacitación tales como Motivación y trabajo en equipo, entrenamiento en administración de recursos humanos, instrucción en teoría Legal Laboral.

Seguridad y Salud Ocupacional

- Elaborar la evaluación de Riesgos
- Planificar el plan de prevención
- Orientar a los participantes sobre todo lo que implica seguridad y salud ocupacional.
- Elaborar las fichas médicas de todos los trabajadores y mantenerlas actualizadas.

Consultoría Tributaria

- Realizar ingeniería tributaria de las empresas de los clientes
- Descripción del status tributario de las operaciones de la compañía
- Evitar riesgos innecesarios y costos irrecuperables.
- Reestructuración y planificación de operaciones a fin de disminuir el impacto tributario
- Elaborar los formularios de Declaraciones de impuestos mensuales y anuales.
- Enseñar a realizar los Anexos transaccionales.
- Orientar en el trámite para la Devolución de Impuestos
- Instruir sobre los porcentajes de retención en la fuente y del IVA
- Sólidos conocimientos sobre disposiciones normativas y procedimientos de la administración tributaria.

4.4 Técnica de reclutamiento, selección y contratación del personal

Una vez identificadas las funciones de los diferentes puestos de la organización, se procede a iniciar el proceso de selección de personal para ocupar los puestos vacantes, utilizando las técnicas y procedimiento de reclutamiento, selección y contratación del personal.

- Se hará reclutamiento externo, publicando un anuncio en el periódico sección de “Clasificado”, especificando los perfiles requeridos; y a través de recomendados por los empleados.
- Se recopila todas las hojas de vida de las personas interesadas, seleccionando los candidatos que más se ajusten al cargo requerido.
- Una vez seleccionados, se convocarán a una entrevista para comprobar sus datos y conocer sus aspectos físicos e intelectuales (estudios, formación, experiencia profesional, vida personal).
- De acuerdo al resultado obtenido en la entrevista, se escogen las personas capaces para el puesto.
- Es necesario verificar las capacidades que tiene el trabajador para ocupar el puesto, realizando pruebas de empleo.
- Una vez que se ha decidido por la aceptación de un candidato, se debe complementar sus datos y documentos para hacer su ingreso.
- Se realizará por escrito el contrato, para unos serán de temporada, ya que la actividad de la consultora es periódica y serán llamados a prestar sus servicios cada vez que se requiera; y para otros se aplicará contrato de tiempo fijo.
- Adicionalmente, se le hará seguimiento a cada trabajador midiendo su desempeño en base a las metas asignadas en cada periodo según las actividades que realiza la consultora.

4.5 Esquema del Contrato

Es necesaria la elaboración de un contrato para no tener problemas en un futuro entre ambas partes y de esta manera comprometerse mutuamente.

El contrato contendrá los siguientes datos:

- Nombre de los involucrados en el contrato: Cliente (nombre de la empresa, nombre del responsable, dirección, etc.) y Proveedor (nombre de la consultora)
- Descripción de lo que realizarán cada uno
- Detalle de todos los servicios que se compromete a realizar la consultoría al cliente
- El tiempo de duración y dedicación del consultor
- Ubicación donde los servicios serán realizados (El cliente ofrece las instalaciones y la consultora el profesional)
- Garantía de los servicios ofrecidos
- El pago a la consultora
- Acuerdo de información confidencial
- Firmas de los participantes (Empresa y Consultora)

4.6 Plan estratégico de la empresa consultora (2015-2019)

La planeación estratégica es un conjunto de actividades y acciones que realiza la empresa para cumplir con los objetivos que la benefician. Consta de 4 pasos: Definición de la Misión y Visión de la Empresa, Análisis de la situación de la empresa tanto de los factores internos y externos, planteamiento de los objetivos que servirán como guía para cumplir con la misión y elegir las estrategias para alcanzar los objetivos, estos son los planes de acción para cumplir con las metas.

4.6.1 Misión

Brindar un servicio integral eficiente y oportuno a los prestadores externos de salud, que demandan el servicio de asesoramiento, bajo los principios de responsabilidad y compromiso con su negocio.

4.6.2 Visión 2019

Convertirse en una empresa líder en el mercado de consultoría a prestadores externos de salud en la provincia del Guayas, orientados a la satisfacción del cliente entregando soluciones de calidad, confiables y seguras.

4.6.3 Valores Corporativos

- ❖ Compromiso
- ❖ Eficiencia
- ❖ Responsabilidad
- ❖ Honestidad
- ❖ Satisfacción
- ❖ Trabajo en equipo

Tabla 12 Plan Estratégico de la Consultora PREXTSA Cía. Ltda.

Objetivos Estratégicos	Estrategias	Metas	Plan de acción	Tareas	Fecha Inicio	Fecha Fin
Diseñar un Plan de marketing de la Consultora	Posicionarse en el mercado local	Captación de los clientes potenciales	Establecer la imagen corporativa	Crear el logotipo	Ene 2015	Ene 2015
				Designar un slogan	Ene--2015	Ene--2015
				Realizar papelería corporativa (Tarjetas personales, hojas y carpetas membretadas)	Feb. 2015	Feb. 2015
			Campañas publicitarias	Repartir folletos	Feb. 2015	Dic. 2015
				Participar en Ferias	Oct-2015	Oct-2019
				Cuñas radiales	Mzo-2015	Dic-2019
				Publicaciones en periódicos	Mzo-2015	Dic-2019
				Páginas amarillas	Mzo-2015	Dic-2019
				Ofrecer con ofertas electrónicas a través de la web.	Mzo-2015	Dic-2019
			Utilizar la red informática (internet)	Estar ubicados en directorios electrónicos	Mzo-2015	Dic-2019
				Crear una cuenta en Facebook y Twitter	Mzo-2015	Dic-2019
				Realizar videoconferencias online a través de Skype	Mzo-2015	Dic-2019
				Envío de correos electrónicos masivos	Mzo-2015	Dic-2019
				Diseñar la página web	Mzo-2015	Dic-2019
			Buscar clientes	Realizar llamadas telefónicas para coordinar citas	Mzo-2015	Dic-2019
				Visitar a las clínicas que mantienen convenios con el IESS	Mzo-2015	Dic-2019
				Visitar empresas conocidas en el mercado	Mzo-2015	Dic-2019
				Recolectar datos de empresas a través de la web y directorios telefónicos	Mzo-2015	Dic-2019
			Fidelizar a los Clientes	Identificar las necesidades reales de los clientes para validar la propuesta del servicio	Mzo-2015	Dic-2019
				Desarrollar un programa de lealtad para retener a los clientes	Mzo-2015	Dic-2019
Desarrollar programas de relaciones públicas con los clientes fijos	Mzo-2015	Dic-2019				
Contar con personal calificado y comprometido	Implementar programas de adiestramiento permanente y	Personal plenamente identificado con los	Fortalecimiento del proceso de selección	Realizar el reclutamiento externo con los requisitos establecidos	Ene 2015	Dic.2019
				Análisis y pre-selección de hojas de vida	Ene 2015	Dic.2019
				Realizar entrevista inicial y final	Ene 2015	Dic.2019

	motivación	objetivos de la empresa		Verificación de Referencias	Ene 2015	Dic.2019			
				Desarrollar pruebas de actitud y personalidad	Ene 2015	Dic.2019			
			Capacitación profesional permanente	Instruir directamente sobre el puesto	Ene 2015	Dic.2019			
				Realizar talleres intensivos de capacitación con la ayuda de expertos externos	Ene 2015	Dic.2019			
				Enviar al personal a talleres o cursos que se desarrollen en otras organizaciones	Ene 2015	Dic.2019			
			Incentivos al personal	Comisiones por consolidar mayor número de empresas	Ene 2015	Dic.2019			
				Bonificación al mejor empleado	Ene 2015	Dic.2019			
				Recompensar en la remuneración	Ene 2015	Dic.2019			
				Organizar cenas de la empresa para crear un buen ambiente	Ene 2015	Dic.2019			
				Flexibilidad de horarios y vacaciones	Ene 2015	Dic.2019			
				Reconocimientos de su trabajado por los logros alcanzados	Ene 2015	Dic.2019			
			Buscar fuentes de ingresos	Aumentar el rendimiento de la empresa	Incrementar el volumen de ventas	Realizar convenios estratégicos que permitan fortalecer los servicios de la consultora.	Alianza de cooperación con el IESS para recibir información que nos asegure dar el Servicio	Ene 2015	Dic.2019
							Identificar otras compañías que sean similares	Ene 2015	Dic.2019
							Establecer alianzas para combinar recursos (humanos, financiero, tecnológico)	Ene 2015	Dic.2019
Compartir información sobre el mercado y clientes	Ene 2015	Dic.2019							
Ofrecer productos combinados o como complemento del uno y el otro.	Ene 2015	Dic. 2019							
Paquetes promocionales de los servicios para los clientes.	La primera consulta es gratis	Ene 2015				Dic. 2019			
	Ofrecer 20 % de descuento en la segunda consultoría	Ene 2015				Dic. 2019			
	Otorgar descuentos a clientes por cada referido, una vez que se cierre contrato	Ene 2015				Dic.2019			
	Realizar el servicio post-venta	Ene 2015				Dic.2019			
Consolidar a clientes de otras provincias sobre los servicios de capacitación y consultoría.	Ampliar líneas de servicio	Ene 2015				Dic.2019			
	Visitas permanentes para detectar clientes.	Ene 2015				Dic.2019			
	Realizar seguimiento para saber si necesitan el servicio de una consultora.	Ene 2015				Dic.2019			

Elaborado por Autora

4.7 Análisis situacional de la Empresa Consultora

La herramienta que se utiliza para analizar la situación de la empresa Consultora PREXTSA Cía. Ltda., es el análisis FODA, que permite identificar sus factores internos como Fortalezas y Debilidades; y sus factores externos que son las Oportunidades y Amenazas.

Ilustración 27 Análisis FODA

<i>INTERNOS</i>	IDENTIFICAR LAS FORTALEZAS	IDENTIFICAR LAS DEBILIDADES
<i>EXTERNOS</i>	F – O MAX - MAX Estrategias que utilizan las FORTALEZAS para MAXIMIZAR las OPORTUNIDADES	D – O MIN - MAX Estrategias que MINIMIZAN las DEBILIDADES aprovechando las OPORTUNIDADES
IDENTIFICAR LAS OPORTUNIDADES		
IDENTIFICAR LAS AMENAZAS	F – A MAX - MIN Estrategias que utilizan las FORTALEZAS para MINIMIZAR las AMENAZAS	D – A MIN - MIN Estrategias que MINIMIZAN las DEBILIDADES evitando las Amenazas .

KR

Fuente: <http://estrategiasypoliticas.blogspot.com/>

4.7.1 Matriz FODA

Fortalezas

- ❖ Personal calificado y comprometido en la entrega del servicio.
- ❖ Atención personalizada

- ❖ Amplio conocimiento del mercado
- ❖ Ubicación geográfica favorable: Edificio World Trade Center

Oportunidades

- ❖ Innovadores en este servicio
- ❖ Existe una creciente demanda insatisfecha del sector de salud
- ❖ Leyes que favorecen el crecimiento de los establecimientos de salud privados.
- ❖ Reglamento (Resolución 317 IESS) que los prestadores externos se rigen para el pago por el servicio concedido a los afiliados del IESS.
- ❖ Ley de consultoría que ampara la constitución de la compañía.

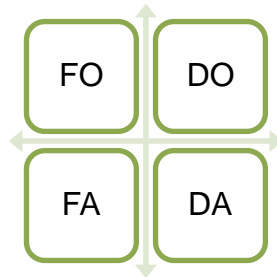
Debilidades

- ❖ Ser nuevos en el mercado

Amenazas

- ❖ Creación de nuevas empresas con la misma actividad
- ❖ Constantes cambios y decisiones del gobierno sobre políticas relacionadas con los prestadores externos de salud.

4.8 Estrategias del FODA



Estrategia FO (Fortalezas - Oportunidades)

Desarrollar nuevos servicios basándose a las necesidades de los prestadores externos de salud del IESS y adicionalmente los otros tipos de empresas que también lo requieran; capacitar al recurso humano para que ellos tengan un excelente nivel profesional.

Estrategia DO (Debilidades - Oportunidades)

Realizar una evaluación trimestral para medir el grado de satisfacción de los clientes actuales sobre los servicios recibidos por parte de la consultora.

Estrategia FA (Fortalezas - Amenazas)

Fidelizar a los prestadores externos de salud por medio del servicio brindado, diseñar la marca de la consultora para impactar positivamente a los futuros clientes.

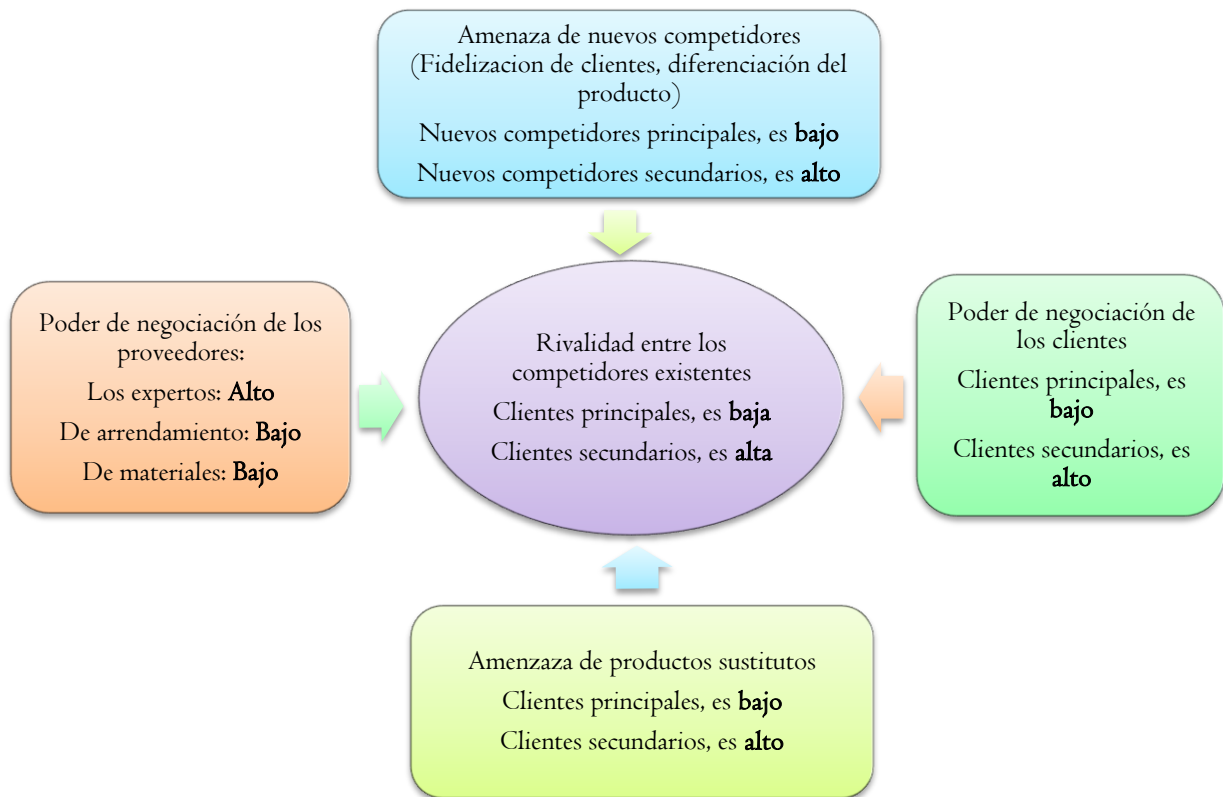
Estrategia DA (Debilidades - Amenazas)

Implementar el servicio de la consultoría a los prestadores externos de salud de otras provincias y promocionar personalmente los beneficios que obtendrían al contratar el servicio.

4.9 Matriz de las 5 Fuerzas Competitivas

El análisis de las 5 fuerzas de Porter ayudará a determinar las estrategias a largo plazo sobre los competidores, los clientes, proveedores, productos sustitutos y los nuevos competidores.

Ilustración 28 Aplicación del Modelo de Porter



Amenaza de Ingreso de nuevos competidores (Barreras de entrada)

El número de empresas consultoras en el Ecuador es muy elevado, debido a la facilidad de constitución por la “Ley de Consultoría”. Por lo tanto la entrada de nuevos competidores dentro de la rama de consultoría es alta, pero dependerá de la originalidad y confianza que se genere dentro de los clientes.

No se conoce los nuevos entrantes que quieran atender al mercado de clínicas privadas de Guayaquil con convenios IESS, por lo que se puede crear barreras

de entrada “mecanismos de defensa” u obstáculos que le dificulten el ingreso al mercado. Tales barreras serán diferenciación del producto, fidelización de los clientes, la experiencia, localización favorable y expertos específicos.

Nuevos competidores principales, es **bajo**

Nuevos competidores secundarios, es **alto**

Poder de Negociación de los Clientes

Los clientes de la consultora, serán las clínicas privadas que mantienen convenios con el IESS; y las grandes, medianas y pequeñas empresas de cualquier sector.

Si se suben los precios del servicio, los clientes van a acudir a otra empresa consultora, pero para las clínicas privadas con convenio IESS sólo presionarían los precios a su favor, debido a que no existe en el mercado otra empresa que les brinde los mismos servicios directamente.

Clientes principales, es **bajo**

Clientes secundarios, es **alto**

Poder de Negociación con Proveedores

Los proveedores condicionan la empresa elevando los precios o disminuyendo las cantidades ofertadas de todo lo necesario para ofrecer el servicio.

La consultora clasifica a sus proveedores en tres tipos:

1. Son los proveedores del conocimiento, los cuales se los obtiene cuando haya un proyecto de capacitación o consultoría, aquí el poder de negociación es **Alto**, porque de ellos también depende que la consultora genere impactos significativos;

2. El proveedor que alquila la oficina e instalaciones para poner en marcha la empresa, aquí el poder de negociación es **Baja** porque existen otros sectores estratégicos para ubicar a la empresa.
3. Los proveedores de materiales para las sesiones de desarrollo (agendas, papelerías, bolígrafos, folder, etc.) y folletería para la consultora. Debido a que existen una variada y amplia oferta sobre estos productos, el poder de negociación de estos proveedores es **Baja**.

Rivalidad entre los competidores existentes

Rivalidad es cuando todas las empresas están ahí y prestan el mismo servicio. Para los clientes principales, no existen competidores donde su mercado objetivo sean los prestadores externos de salud, puesto que es un mercado desatendido, por lo tanto, en este sector la rivalidad es **Baja**.

Para los clientes secundarios, el nivel de rivalidad es muy **Alto** pues los competidores que brindan servicios en todas las ramas de una empresa son muy numerosos.

Amenaza de Productos/Servicios Sustitutivos (Barreras de salida)

Son alternativas de productos o servicios que resuelven el mismo problema, o cubren la mismas necesidades generalmente con un costo menor cambiando el mercado radicalmente y sustituyendo los servicios existentes.

Los clientes principales no tienen productos o servicios sustitutos, porque no hay otra empresa que compita directamente ofreciendo los mismos servicios que puedan ser sustituidos. Entonces el grado de sustitución es **Bajo**.

Los productos sustitutos de los clientes secundarios son las otras consultoras o los nuevos profesionales que ofrecen los servicios de consultoría y asesoramiento en distintas áreas con precios muchos más bajos y su grado de sustitución el **Alto**.

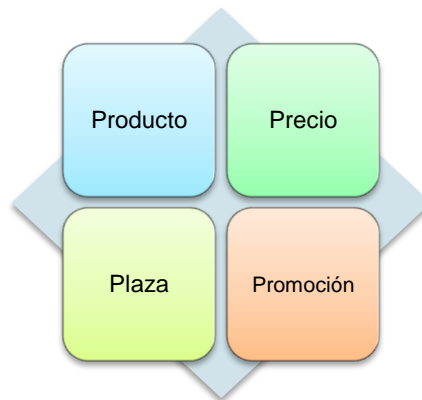
4.10 Plan Operativo de Marketing

El plan de marketing es un documento de acciones necesarias donde se detalla los propósitos del empresario sobre el proyecto para alcanzarlos.

El objetivo es dar a conocer los servicios que ofrecerá la empresa Consultora PREXTSA Cía. Ltda. a los prestadores externos de salud, con la finalidad de ubicar la marca en la mente de los clientes.

4.10.1 Marketing Mix.

Son las herramientas que utiliza la empresa para cumplir los objetivos y definir las estrategias del marketing, también es conocida como las “4P”.



Producto

El servicio que prestará la Consultora PREXTSA Cía. Ltda., es de Capacitación y Asesoría sobre la Gestión de Procesos para las clínicas privadas que mantienen convenios con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social en la ciudad de Guayaquil y para ello se ofrecerá los siguientes servicios:

- a) Capacitación personalizada en temas relacionados con la efectividad de las clínicas privadas según sus requerimientos en Auditoría Médica,

acciones correctivas, acciones preventivas o de mejora en sus diversos departamentos, entre otras.

- b) Asesoramiento sobre la gestión de procesos para ayudarles a tener las herramientas necesarias y solución de sus problemas.
- c) Preauditoría realizada por personal experto en el tema de entrega de expedientes de los pacientes al IESS, para de esta manera garantizar excelentes resultados.
- d) Consultas virtuales sobre preguntas, dudas o aclaraciones que no hayan quedado comprendidas en la capacitación.

Para los clientes secundarios que son las grandes, medianas y pequeñas empresas de cualquier sector, los productos serán los siguientes:

Gestión de Procesos

- Ingeniería de Procesos
- Rediseño y Mejora continua de procesos
- Proyecto de certificación del sistema de gestión ISO 9001

Gestión de Talento Humano

- Clima y Cultura Organizacional
- Planificación Estratégica del Talento Humano
- Levantamiento de Perfiles en base a competencias
- Coaching

Gestión de prevención de riesgos

- Implantación Sistemas de Gestión de Seguridad y Prevención de Riesgos Laborales
- Responsabilidad Social empresarial

- Ergonomía y Psicosociología

Gestión Tributaria

- Impuesto a la Renta y al Valor Agregado
- Anexo transaccional
- Procedimientos tributarios

Precio

Los precios se fijarán dependiendo del grado de complejidad y también del presupuesto que el cliente disponga para la contratación del servicio de consultoría ó capacitación, como la empresa está en plena etapa de lanzamiento, los precios serán bajos y conforme pase el tiempo se los va subiendo bajo estudio previos.

Para estimar los ingresos, se les asignará precios base para cada línea.

En la línea 1, que son para los prestadores externos, se les dedicará solamente 35 horas presenciales a la semana a un precio de \$ 110.00 por hora, es decir, que el paquete es semanal por \$ 3.850, adicionalmente se le ofrecerá 5 horas virtuales para que puedan despejar dudas.

Tabla 13 Precio Clínicas Privadas

Precio por Hora	\$ 110.00
Horas semanales	35
	\$ 3,850.00

Elaborado por Autora

En la línea 2, que son para las demás empresas que requieran de los servicios, se les fijará precio por contrato.

Tabla 14 Precio por Contrato Segunda Línea

Precios Base por Contrato			
Servicios	Pequeñas	Medianas	Grandes
Gestión de Procesos	\$ 50.00	\$ 800.00	\$ 2,500.00
Gestión de Talento Humano	\$ 50.00	\$ 700.00	\$ 1,800.00
Seguridad y Salud Ocupacional	\$ 60.00	\$ 650.00	\$ 1,100.00
Consultoría Tributaria	\$ 45.00	\$ 70.00	\$ 100.00

Elaborado por Autora

Para los servicios de Capacitación, se establece una duración de 8 horas por \$ 160.00.

Tabla 15 Precio Curso de Capacitación

Capacitación		
Programa	Duración	Precio Total
Cursos de Capacitación	8 horas	\$ 160.00

Elaborado por Autora

Plaza

La empresa consultora estará ubicada en una oficina del norte de la ciudad de Guayaquil, siendo accesible para poner el servicio a disposición del mercado objetivo; y para que el servicio llegue en el lugar, momento y condiciones adecuadas.

Como canal de comercialización para ofrecer los servicios que tendrá la empresa será la visita directa y el contacto telefónico con los prestadores externos de salud, también se implementará una página web para que los clientes conozcan las diferentes ofertas.

Facilitando el acceso del servicio para evitar el traslado de la documentación que se requiera, se les solicitará y recopilará en la misma clínica (cliente).

Promoción

La empresa Consultora PREXTSA Cía. Ltda., con la finalidad de acercarse a los prestadores externos de salud y posicionarse en ese mercado, realizará anuncios en trípticos, visitas personalizadas y correos electrónicos dirigidos a los posibles clientes (clínicas privadas).

Cuando los clientes requieran de la prestación del servicio de consultoría, también se pondrá en marcha estrategias como:

- La primera consulta es gratis.
- En la segunda consulta se le realizará un 20% de descuento.
- Dedicarle un 10% de horas adicionales sobre las horas contratados por capacitación.
- Ofrecer 10% descuentos a los clientes por cada “referido”.
- Realizar seguimiento al proceso post-venta de los servicios telefónicamente o en sitios de atención que se prestó el servicio de acuerdo al proceso.

Al realizar estas promociones, la consultora irá ganando poco a poco una ventaja competitiva permitiéndola crecer en el mercado hasta que la competencia no la pueda alcanzar. Lo más esencial es que se estará pendiente del cliente antes, durante y después de haber brindado el servicio, de esta manera poder estar atento y dar soporte nuevamente.

Publicidad

Para llegar a los clientes, es muy importante tener una imagen como empresa y a su vez promocionarla por los diferentes medios, ya sean en folletos, hojas volantes, tarjetas de presentación, entre otros.

Ilustración 29 Logo de la empresa Consultora



Elaborado por Autora

Ilustración 30 Tarjeta de Presentación



Elaborado por Autora

Ilustración 31 Diseño Hoja Volante

**Prepárate para incrementar tus utilidades
y sorprender con los resultados.**

PREXTSA
CONSULTORÍA & CAPACITACIÓN

- Consultoría Tributaria
- Gestión de Procesos y talento humano
- Seguridad y Salud Ocupacional

Cels.: 0995623486 - 099236598
Web: www.prextsa.com
email: prextsa@gye.satnet.net

Av. Francisco de Orellana y Justino Cornejo
Edif. World Trade Center Torre B piso 2 Ofic. 420
Teléfono: 3245678

Elaborado por Autora

Ilustración 32 Folleto para Clínicas Privadas (Portada)

 *Av. Francisco de Orellana y Justino Cornejo*
 Edif. World Trade Center Torre B piso 2 Ofic. 420
 *Teléfono: 3245678*
 *Cels.: 0995623486 - 099236598*
 *Web: www.prextsa.com*
 *email: prextsa@gye.satnet.net*




**Prepárate para incrementar
tus utilidades
y sorprender
con los resultados.**



- Consultoria convenios IESS
- Consultoria Tributaria
- Gestión de Procesos y talento humano






Ilustración 33 Folleto para Clínicas Privadas (Interior)

Nuestra compañía asesora, ofrece consultoría a empresas prestadores externos IESS.

Nuestros profesionales realizan una formación continua y especializada.

Capacitación personalizada en temas relacionados con la efectividad de las clínicas privadas según sus requerimientos en Auditoría Médica, acciones correctivas, acciones preventivas o de mejora en sus diversos departamentos, entre otras.

Asesoramiento sobre la gestión de procesos para ayudarles a tener las herramientas necesarias y solución de sus problemas.

Preauditoría realizada por personal experto en el tema de entrega de expedientes de los pacientes al IESS, para de esta manera garantizar excelentes resultados.

Consultas virtuales sobre preguntas, dudas o aclaraciones que no hayan quedado comprendidas en la capacitación.

También ofrecemos consultoria de tributación, Gestion de Procesos y Talento Humano

Respaldados por personal con amplia experiencia en el área administrativa.



Ilustración 34 Diseño Hoja Membretadas



Cels.: 0995623486 - 099236598
Web: www.prextsa.com
email: prextsa@gye.satnet.net

Av. Francisco de Orellana y Justino Cornejo
Edif. World Trade Center Torre B piso 2 Ofic. 420
Teléfono: 3245678

CAPÍTULO V

ASPECTOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS

El presente estudio pretende demostrar económica y financieramente los recursos necesarios para iniciar las operaciones de la consultora, a través de las inversiones, los ingresos, los costos y la evaluación de la inversión respectiva que permita determinar la viabilidad del mismo.

Objetivos de Estudio

- ❖ Realizar el Plan de Inversión
- ❖ Elaborar los Estados de Resultados y Balance General.
- ❖ Estimar los Ingresos y Egresos de los primeros cinco años.
- ❖ Analizar la viabilidad financiera de la creación de la Empresa.

5.1 Plan de Inversión

La inversión para empezar la operación de la Consultora PREXTA Cía. Ltda., se encuentra dividido en activos tangibles, intangibles y capital de trabajo; alcanzando un monto de \$ 35,000.00.

Tabla 16 Plan de Inversión

PLAN DE INVERSIÓN		
ACTIVO CORRIENTE		
Caja - Banco	20.000,00	
Total Activo Corriente		\$ 20.000,00
ACTIVOS FIJOS		
Muebles y Enseres	3.626,00	
Equipos de Computación	4.000,00	
Equipos de Oficina	2.300,00	
Adecuación de Oficina	625,00	
Total Activos Fijos		\$ 10.551,00
ACTIVOS DIFERIDOS		
Gastos de Constitución	1.300,00	
Investigación y estudios previos	100,00	
Basic Software	1.000,00	
Web Site	350,00	
Licencia de Windows	119,00	
Total Activos Diferidos		\$ 2.869,00
OTROS ACTIVOS		
Depósitos en Garantía	1.400,00	
Cuota Ordinaria	180,00	
Total Otros Activos		\$ 1.580,00
TOTAL DE ACTIVOS		\$ 35.000,00

Elaborado por Autora

5.1.1 Fuentes de Financiamiento

La inversión inicial para poner en funcionamiento el proyecto es por un valor de \$ 35,000.00, del cual se cuenta con las aportaciones de los socios de \$20,000.00, correspondiente al 57.1% del total de la inversión; y para completar la suma de la inversión requerida, se ha considerado financiar por medio de un préstamo al Banco Nacional de Fomento, por la cantidad de \$ 15,000.00 como lo muestra en la Tabla de Amortización, con una tasa de interés activa referencial producto empresarial del 9.68%³⁴. Financiándolo a un plazo de cinco

³⁴ Banco Nacional de Fomento (2014). Tasas del Banco Central. Obtenido de: https://www.bnf.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=53&Itemid=90&lang=es

años, con pagos mensuales de \$ 316.35, representando a su vez el 42.9%. ([Ver Anexo 6](#))

Tabla 17 Estructura de Inversión

FINANCIAMIENTO		
Detalle	Valor	%
Capital Propio	20.000,00	57,1%
Financiamiento	15.000,00	42,9%
Total	\$ 35.000,00	100%

Elaborado por Autora

5.1.2 Inversiones Fijas

La inversión fija son todos los recursos necesarios para el funcionamiento de la Consultora PREXTSA Cía. Ltda., son de propiedad de la empresa, están sujetos a la respectiva depreciación y a cumplir con sus actividades.

Tabla 18 Inversión Activos Fijos

Activos Fijos Tangibles	
Muebles y Enseres	3.626,00
Equipos de Computación	4.000,00
Equipos de Oficina	2.300,00
Adecuaciones de Oficina	625,00
Total Activos Fijos Tangibles	10.551,00

Elaborado por Autora

5.1.2.1 Muebles y Enseres

Es necesario invertir en mobiliarios para la empresa, que serán utilizados por el personal para brindar servicio de buena calidad. Los mismos que se detallan a continuación:

Tabla 19 Muebles y Enseres

<u>Muebles y Enseres</u>			
Descripción	Cantidad	Precio	Total
Escritorios	6	210,00	1.260,00
Sillas giratorias	6	65,00	390,00
Sillas normales	4	30,00	120,00
Sillón de Espera	1	101,00	101,00
Archivadores de Madera	2	125,00	250,00
Archivadores Aereos	5	95,00	475,00
Split	1	1.030,00	1.030,00
Total Muebles y Enseres			\$ 3.626,00

Elaborado por Autora

5.1.2.2 Equipos de Computación.

Los equipos de cómputo son importantes para las actividades de la empresa y serán de gran ayuda, se requiere una computadora para cada integrante de la empresa y adicionalmente una portátil para poder movilizar información que son netamente de la empresa.

Tabla 20 Equipos de Computación

<u>Equipos de Computación</u>			
Descripción	Cantidad	Precio	Total
Computadoras PC	6	550,00	3.300,00
Computadora Portátil	1	700,00	700,00
Total Equipos de Computación			\$ 4.000,00

Elaborado por Autora

5.1.2.3 Equipos de Oficina

Es necesario el equipamiento para llevar a cabo las tareas de la empresa.

Tabla 21 Equipos de Oficina

<u>Equipos de Oficina</u>			
Descripción	Cantidad	Precio	Total
Teléfonos de Oficina	6	90,00	540,00
Impresora Copiadora Escaner Láser	1	1.650,00	1.650,00
Calculadoras	4	15,00	60,00
Dispensador de Agua	1	50,00	50,00
Total Redes y Equipo de Oficina			\$ 2.300,00

Elaborado por Autora

5.1.2.4 Adecuaciones de Oficina

Considerando que es un proyecto donde el servicio de consultoría y capacitación se desarrollará “in house”, es decir, en las instalaciones de los clientes; se ha tomado en cuenta adecuar la oficina solo lo necesario para el desarrollo de la coordinación de los mismos. Por lo tanto se necesitará el arrendamiento de una oficina.

Tabla 22 Adecuaciones de Oficina

Adecuación de Instalaciones	1	500,00	500,00
Instalaciones telefónicas	1	45,00	45,00
Infraestructura de Redes y Cableado	1	80,00	80,00
Total Adecuaciones de Oficina			\$ 625,00

Elaborado por Autora

5.1.3. Inversiones Diferidas

Son las inversiones que se pagan con anterioridad para poder iniciar las operaciones de la Consultora PREXTSA. Cía. Ltda., las cuales no tienen desgaste físico. Se refiere a los siguientes activos Intangibles: Constitución de la empresa (Patente Municipal, Registro en la Superintendencia de Compañías, inscripción en la Asociación de Compañías Consultoras del Ecuador, Registro de logo, entre otros), estudios realizados para la puesta en marcha del proyecto, desarrollo del Software a utilizar y diseño de la página web.

Tabla 23 Activos Diferidos

Presupuesto de Inversión en Activos Diferidos	
Descripción	Valor
Constitución de la Empresa	1.300,00
Investigación y estudios previos	100,00
Basic Software	1.000,00
Web Site	350,00
Licencia de Windows	119,00
Total de Activos Diferidos	\$ 2.869,00

Elaborado por Autora

5.1.4. Capital de Trabajo

El capital de trabajo representa el dinero adicional que necesita la consultora para desarrollar las actividades, asegurando su abastecimiento y subsistencia hasta que obtenga los primeros ingresos; para esto se establece el capital de trabajo por los primeros 3 meses.

Los rubros que intervienen son:

- Gastos Administrativos: Son todos los gastos que están relacionados directamente con la administración general de la consultora.
- Gastos de Ventas: Para poner en marcha la consultora se realizará publicidad para promocionarla a través de hojas volantes, folletos, publicaciones en periódico y uso de la web.
- Gastos Financieros: Son los intereses generados por el préstamo (costo del capital financiado).

Tabla 24 Capital de Trabajo

Capital de Trabajo (3 meses)	
GASTOS ADMINISTRATIVOS	
Sueldos + Beneficios	15.121,24
Arriendo de Oficina	2.100,00
Suministros de Oficina	784,00
Servicios Básicos	285,00
Servicio de Internet	69,00
Suministros de Limpieza	45,00
Cuota Afiliación	90,00
GASTOS DE VENTAS	
Publicidad	1.147,50
GASTOS FINANCIEROS	
Intereses de Préstamo	358,26
Total de Trabajo	\$ 20.000,00

Elaborado por Autora

5.2 Presupuesto de Ingresos

La proyección de ingresos que obtendrá la Consultora PREXTSA Cía. Ltda., por concepto de ventas, se la realiza basándose en la investigación del segmento de mercado. Se establece la base mínima de 10 prestadores externos durante el primer año, considerándose que cada cliente puede utilizar uno o más servicios que la empresa oferta de acuerdo a sus necesidades; se estimará una aproximación del precio de venta para cada producto a lo largo de los próximos cinco años. La proyección de los precios se ha realizado con incremento por la Tasa de inflación anual (Julio 2013 – Julio 2014): 4.11%. y la tasa de crecimiento del 10% anual.

La consultora tendrá dos líneas de servicio para diferentes mercados, una dirigida para los prestadores externos de salud (clínicas privadas) y la segunda línea que son los servicios de Capacitación y Consultoría en Gestión de Procesos, Recursos Humanos, Seguridad Ocupacional y Tributaria, para otros tipos de empresas.

5.2.1 Cálculo de Ingresos

El cálculo del ingreso de la consultora durante el primer año, está enfocada a los prestadores externos de salud y se elaboró considerando la aceptación del servicio y la frecuencia que lo requieran, manteniendo un precio por hora de \$ 110.00 por 35 horas a la semana, dado que es un servicio nuevo, no se tiene características competitivas de mercado. Como complemento, en la segunda línea del servicio se consideró obtener pocos clientes y sus precios están fijados por contrato.

Tabla 25 Proyección de Ingresos

Tasa de Crecimiento Anual 10%
Tasa de Inflación Anual 4,11%

Proyección de Ingresos de los Servicios que ofrece la Consultora															
Servicio	Año 1			Año 2			Año 3			Año 4			Año 5		
	Cant.	Precio Estimado por Contrato	Ingreso Total Año 1	Cant.	Precio Estimado por Contrato	Ingreso Total Año 2	Cant.	Precio Estimado por Contrato	Ingreso Total Año 3	Cant.	Precio Estimado por Contrato	Ingreso Total Año 4	Cant.	Precio Estimado por Contrato	Ingreso Total Año 5
Consultoría a Prestadores	27	\$ 3.850,00	\$ 103.950,00	30	4.008,24	120.247,05	33	4.172,97	137.708,12	36	4.344,48	156.401,38	40	4.523,04	180.921,64
Consultoría Gestión de Recursos	13	2.500,00	\$ 32.500,00	14	2.602,75	36.438,50	15	2.709,72	40.645,85	17	2.821,09	47.958,57	19	2.937,04	55.803,75
Consultoría Seguridad	16	1.800,00	\$ 28.800,00	18	1.873,98	33.731,64	20	1.951,00	39.020,01	22	2.031,19	44.686,11	24	2.114,67	50.752,04
Consultoría	17	1.100,00	\$ 18.700,00	19	1.145,21	21.758,99	21	1.192,28	25.037,84	23	1.241,28	28.549,46	25	1.292,30	32.307,44
Capacitación	18	100,00	\$ 1.800,00	20	104,11	2.082,20	22	108,39	2.384,56	24	112,84	2.708,25	26	117,48	3.054,52
Capacitación	24	150,00	\$ 3.600,00	26	156,17	4.060,29	29	162,58	4.714,92	32	169,27	5.416,50	35	176,22	6.167,78
TOTAL	115		\$ 189.350,00	127		\$ 218.318,67	140		\$ 249.511,30	154		\$ 285.720,26	169		\$ 329.007,17

Elaborado por Autora

5.3 Presupuesto de Egresos

En el presupuesto de Egresos se detallan los costos y gastos que tendrá la empresa Consultora PREXTSA Cía. Ltda., en un tiempo determinado, para la prestación de sus servicios. Está proyectado con el 4.11% de inflación anual 2014 para los siguientes cinco años.

5.3.1 Proyección de Costos

Se detallan todos los costos directos e indirectos involucrados en la prestación del servicio, como son los sueldos del personal operativo, los honorarios de los asesores y los gastos que ayudarán a ejecutarlo.

Tabla 26 Proyección de Costos Totales del Proyecto

COSTOS PROYECTADOS					
DESCRIPCIÓN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Fijos					
Coordinador de Consultoría	9.247,60	10.290,42	10.713,35	11.153,67	11.612,09
Coordinador de Capacitación	9.247,60	10.290,42	10.713,35	11.153,67	11.612,09
Movilización- Alimentación	1.920,00	1.998,91	2.081,07	2.166,60	2.255,65
Arriendo de Oficina	8.400,00	8.745,24	9.104,67	9.478,87	9.868,45
Servicio Internet	252,00	262,36	273,14	284,37	296,05
Total Costos Fijos	\$ 29.067,20	\$ 31.587,34	\$ 32.885,58	\$ 34.237,18	\$ 35.644,33
Costos Variables					
Honorarios Profesionales	80.765,00	93.105,57	106.410,82	121.893,77	140.320,00
Servicio Telefónico	360,00	374,80	390,20	406,24	422,93
Total Costos Variables	\$ 81.125,00	\$ 93.480,37	\$ 106.801,02	\$ 122.300,01	\$ 140.742,94
COSTO TOTAL	\$ 110.192,20	\$ 125.067,71	\$ 139.686,61	\$ 156.537,19	\$ 176.387,26

Elaborado por Autora

Tabla 27 Costos Variables de Ventas

Proyección de Honorarios de los Servicios que ofrece la Consultora (Costos)															
Servicio	Año 1			Año 2			Año 3			Año 4			Año 5		
	Cant.	Precio Estimado por Contrato	Ingreso Total Año 1	Cant.	Precio Estimado por Contrato	Ingreso Total Año 2	Cant.	Precio Estimado por Contrato	Ingreso Total Año 3	Cant.	Precio Estimado por Contrato	Ingreso Total Año 4	Cant.	Precio Estimado por Contrato	Ingreso Total Año 5
Consultoría a Prestadores Externos de Salud	27	\$ 1.575,00	\$ 42.525,00	30	1.639,73	49.191,98	33	1.707,13	56.335,14	36	1.777,29	63.982,38	40	1.850,33	74.013,40
Consultoría Gestión de Procesos	13	1.100,00	\$ 14.300,00	14	1.145,21	16.032,94	15	1.192,28	17.884,17	17	1.241,28	21.101,77	19	1.292,30	24.553,65
Gestión de Recursos Humano	16	800,00	\$ 12.800,00	18	832,88	14.991,84	20	867,11	17.342,23	22	902,75	19.860,49	24	939,85	22.556,46
Consultoría Seguridad Ocupacional	17	500,00	\$ 8.500,00	19	520,55	9.890,45	21	541,94	11.380,84	23	564,22	12.977,03	25	587,41	14.685,20
Consultoría Tributación	18	40,00	\$ 720,00	20	41,64	832,88	22	43,36	953,82	24	45,14	1.083,30	26	46,99	1.221,81
Capacitación	24	80,00	\$ 1.920,00	26	83,29	2.165,49	29	86,71	2.514,62	32	90,27	2.888,80	35	93,99	3.289,48
TOTAL	115		\$ 80.765,00	127		\$ 93.105,57	140		\$ 106.410,82	154		\$ 121.893,77	169		\$ 140.320,00

Elaborado por Autora

5.3.2 Proyección de Gastos

Los gastos son los valores que se desembolsan por nómina administrativa, servicios básicos, gastos generales, de ventas, financieros, Depreciaciones y Amortizaciones de Activos.

Tabla 28 Proyección de Gastos totales del Proyecto

GASTOS PROYECTADOS					
DESCRIPCIÓN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
GASTOS ADMINISTRATIVOS					
Gerente General	15.414,40	17.179,17	17.885,23	18.620,31	19.385,61
Asistente de Gerencia	7.192,00	7.994,17	8.322,73	8.664,79	9.020,91
Coord. Administ. Financiero	10.618,00	11.821,25	12.307,10	12.812,93	13.339,54
Recepcionista	5.684,56	6.310,25	6.569,60	6.839,61	7.120,72
Conserje (Limpieza)	3.080,80	3.401,67	3.541,48	3.687,03	3.838,57
Cuota Afiliación	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00
Dominio de página	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Servicio Básico (Luz)	780,00	812,06	845,43	880,18	916,36
Suministros de Oficina	2.426,70	2.526,44	2.630,27	2.738,38	2.850,93
Suministros de Limpieza	240,00	249,86	260,13	270,82	281,96
Incentivos al Personal	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Imprevistos	400,00	400,00	416,44	433,56	451,37
	46.746,46	51.604,86	53.688,42	55.857,61	58.115,96
GASTOS DE VENTAS					
Publicidad	4.590,00	4.778,65	4.975,05	5.179,53	5.392,40
GASTOS FINANCIEROS					
Intereses de Préstamo	1.345,15	1.097,07	823,89	523,06	191,77
OTROS GASTOS					
Depreciación Activo Fijos	1.482,92	1.482,92	1.482,92	1.482,92	1.482,92
Amortización Activos Diferidos	573,80	573,80	573,80	573,80	573,80
TOTAL GASTOS	\$ 101.484,79	\$ 111.142,17	\$ 115.232,51	\$ 119.474,53	\$ 123.872,83

Elaborado por Autora

5.3.2.1 Gastos de Personal

En la siguiente tabla, se presenta la estimación de gastos de sueldos de personal administrativo y operativo para el primer año de trabajo.

Tabla 29 Gastos de Personal para Primer Año

ROL DE PAGOS AÑO 1											
Rol de Pagos				Rol de Provisiones						Total al mes	Total Anual
Cargos	Sueldo Mensual	Aporte Personal 9.45%	Ingresos	13er Sueldo	14to Sueldo	Vacac.	Fondo de Reserva	Aporte Patronal 11,15%	Total Provisiones		
Personal Administrativo											
Gerente General	1.100,00	103,95	996,05	91,67	28,33	45,83	-	122,65	288,48	1.284,53	15.414,40
Asistente de Gerencia	500,00	47,25	452,75	41,67	28,33	20,83	-	55,75	146,58	599,33	7.192,00
Coord. Administ. Financiero	750,00	70,88	679,13	62,50	28,33	31,25	-	83,63	205,71	884,83	10.618,00
Recepcionista	390,00	36,86	353,15	32,50	28,33	16,25	-	43,49	120,57	473,71	5.684,56
Conserje (Limpieza)	200,00	18,90	181,10	16,67	28,33	8,33	-	22,30	75,63	256,73	3.080,80
Personal Operativo											
Coordinador de Consultoría	650,00	61,43	588,58	54,17	28,33	27,08	-	72,48	182,06	770,63	9.247,60
Coordinador de Capacitación	650,00	61,43	588,58	54,17	28,33	27,08	-	72,48	182,06	770,63	9.247,60
Total	4.240,00	400,68	3.839,32	353,33	198,33	176,67	-	472,76	1.201,09	5.040,41	60.484,96

Elaborado por Autora

Para el segundo año, se considera el aumento de sueldo en función de la tasa de Inflación anual 4.11% al año 2014 y el cálculo del Fondo de Reserva, que como dice la Ley se lo realiza por cada año completo de trabajo.

Tabla 30 Gastos de Personal para el Segundo Año

ROL DE PAGOS AÑO 2											
Rol de Pagos				Rol de Provisiones						Total al mes	Total Anual
Cargos	Sueldo Mensual	Aporte Personal 9.45%	Ingresos	13er Sueldo	14to Sueldo	Vacac.	Fondo de Reserva	Aporte Patronal 11,15%	Total Provisiones		
Personal Administrativo											
Gerente General	1.145,21	108,22	1.036,99	95,43	28,33	47,72	95,43	127,69	394,61	1.431,60	17.179,17
Asistente de Gerencia	520,55	49,19	471,36	43,38	28,33	21,69	43,38	58,04	194,82	666,18	7.994,17
Coord. Administ. Financiero	780,83	73,79	707,04	65,07	28,33	32,53	65,07	87,06	278,07	985,10	11.821,25
Recepcionista	406,03	38,37	367,66	33,84	28,33	16,92	33,84	45,27	158,19	525,85	6.310,25
Conserje (Limpieza)	208,22	19,68	188,54	17,35	28,33	8,68	17,35	23,22	94,93	283,47	3.401,67
Personal Operativo											
Coordinador de Consultoría	676,72	63,95	612,77	56,39	28,33	28,20	56,39	75,45	244,77	857,53	10.290,42
Coordinador de Capacitación	676,72	63,95	612,77	56,39	28,33	28,20	56,39	75,45	244,77	857,53	10.290,42
Total	4.414,26	417,15	3.997,12	367,86	198,33	183,93	367,86	492,19	1.610,16	5.607,28	67.287,34

Elaborado por Autora

5.3.2.2 Suministros de Oficina

Tabla 31 Suministros de Oficina (4 meses)

Detalle	Cant.	Precio Unitario	Precio Total
Hojas Membretadas	5000	0,05	250,00
Carpetas personales	1000	0,25	250,00
Caja de Resmas de papel	2	28,50	57,00
Caja de Bolígrafos	12	5,20	62,40
Caja de Lápiz	10	0,80	8,00
Pizarra acrílica	1	30,00	30,00
Marcadores	10	0,60	6,00
Grapadora	6	2,00	12,00
Perforadora	6	1,50	9,00
Caja de Clips	10	0,35	3,50
Papelera	6	6,00	36,00
Folder	10	2,50	25,00
Sellos	5	12,00	60,00
Total de Suministros de Oficina			\$ 808,90

Elaborado por Autora

5.3.2.3 Gastos en Arriendos

Tabla 32 Arriendo

Detalle	Mensual	Anual
Arriendo de Local	700,00	8.400,00
Total	700,00	8.400,00

Elaborado por Autora

5.3.2.4 Gastos de Publicidad

Tabla 33 Publicidad (Anual)

Detalle	Cant.	Precio Unitario	Precio Total
Tarjetas de presentación	12000	0,04	420,00
Hojas Volantes	12000	0,09	1.080,00
Folletos	12000	0,12	1.440,00
Publicaciones en periódicos	3	450,00	1.350,00
Páginas amarillas	12	15,00	180,00
Guía Telefónica Virtual	12	10,00	120,00
Total Publicidad			\$ 4.590,00

Elaborado por Autora

5.3.2.5 Gastos de Depreciación

Se lo considera gastos, porque los activos fijos no son parte directa en la prestación del servicio.

Las Depreciaciones son la pérdida de valor ó el desgaste económico del activo en el transcurso del tiempo; y constituyen un gasto que la empresa debe asumir y a su vez afectará al resultado final del ejercicio.

Tabla 34 Depreciaciones de Activo Fijo (expresado en US\$)

Depreciación							
Concepto	Inversión US\$	Depreciación %	Valor Residual	Valor a Depreciar	Vida útil del Activo	Depreciación Anual	Depreciación Mensual
Muebles y Enseres	3.626,00	10%	362,60	3.263,40	10	326,34	27,20
Equipos de Computación	4.000,00	33%	1.320,00	2.680,00	3	893,33	74,44
Equipos de Oficina	2.300,00	10%	230,00	2.070,00	10	207,00	17,25
Adecuación de Oficina	625,00	10%	62,50	562,50	10	56,25	4,69
TOTAL DEPRECIACIONES DE ACTIVO FIJO						\$ 1.482,92	\$ 123,58

Elaborado por Autora

5.3.2.6 Gastos de Amortizaciones

Los activos intangibles, por su naturaleza también se pueden amortizar, aunque no tenga vida útil definida, se debe recuperar la inversión dentro de un tiempo, por eso se determinará la vida útil de cinco años.

Tabla 35 Amortización Activos Diferidos

Amortización			
Descripción	Valor	Amortización	Saldo
Activos Intangibles	2.869,00	573,80	2.295,20
Años	5	573,80	1.721,40
		573,80	1.147,60
		573,80	573,80
		573,80	-

Elaborado por Autora

5.4 Estado de Resultados

Conocido también como Estado de Pérdidas y Ganancias, ya que su objetivo es determinar si el proyecto genera utilidades o pérdidas.

Tabla 36 Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos					
Consultoría a Prestadores Externos de Salud	103.950,00	120.247,05	137.708,12	156.401,38	180.921,64
Consultoría Gestión de Procesos	32.500,00	36.438,50	40.645,85	47.958,57	55.803,75
Gestión de Recursos Humano	28.800,00	33.731,64	39.020,01	44.686,11	50.752,04
Consultoría Seguridad Ocupacional	18.700,00	21.758,99	25.037,84	28.549,46	32.307,44
Consultoría Tributación	1.800,00	2.082,20	2.384,56	2.708,25	3.054,52
Capacitación	3.600,00	4.060,29	4.714,92	5.416,50	6.167,78
Total Ingresos	189.350,00	218.318,67	249.511,30	285.720,26	329.007,17
(-) Costos de Servicios	110.192,20	125.067,71	139.686,61	156.537,19	176.387,26
Utilidad Bruta	79.157,80	93.250,96	109.824,69	129.183,07	152.619,91
(-) Gastos					
Gastos de Administración	46.746,46	51.604,86	53.688,42	55.857,61	58.115,96
Gastos de Ventas	4.590,00	4.778,65	4.975,05	5.179,53	5.392,40
Gastos de Depreciación	1.482,92	1.482,92	1.482,92	1.482,92	1.482,92
Gastos de Amortización	573,80	573,80	573,80	573,80	573,80
Utilidad Operativa	25.764,62	34.810,72	49.104,49	66.089,21	87.054,82
Gastos Financieros	1.345,15	1.097,07	823,89	523,06	191,77
Utilidad del Ejercicio	24.419,47	33.713,65	48.280,60	65.566,15	86.863,04
15% Participación Trabajadores	3.662,92	5.057,05	7.242,09	9.834,92	13.029,46
Utilidad Líquida	20.756,55	28.656,60	41.038,51	55.731,23	73.833,59
22% Impuesto a la Renta	4.566,44	6.304,45	9.028,47	12.260,87	16.243,39
Utilidad Neta	16.190,11	22.352,15	32.010,04	43.470,36	57.590,20
Utilidad Neta Acumulada	16.190,11	38.542,26	70.552,30	114.022,66	171.612,85

Elaborado por Autora

Como se observó en el Estado de Resultado, se desglosa los ingresos, los costos y gastos que se obtendrá anualmente por el proyecto.

Los ingresos son la suma de las consultorías a realizarse mensualmente, los egresos se consideran los costos de servicios y los gastos tales como

administrativos y ventas que resulta de la suma total de los sueldos, la depreciación y amortización, arriendos, Internet, publicidad y servicios básicos; por otra parte están los gastos financieros. Luego se procede al cálculo de la Participación de los trabajadores (15%) e Impuesto a la Renta (22%) para obtener la Utilidad Neta.

5.5 Balance Inicial

En el Balance Inicial refleja la situación financiera con la cual empieza la empresa Consultora, y sirve de punto de partida para los análisis de la situación financiera futura.

Tabla 37 Balance de Situación Inicial

ACTIVOS		PASIVOS	
ACTIVO CORRIENTE		Préstamo Bancario	15,000.00
Caja - Bancos	20,000.00	TOTAL PASIVO	
ACTIVO FIJO			
Muebles y Enseres	3,626.00		
Equipos de Computación	4,000.00		
Equipos de Oficina	2,300.00		
Adecuación de Oficina	625.00		
		PATRIMONIO	
ACTIVO DIFERIDO		Capital	20,000.00
Gastos de Constitución	1,300.00	TOTAL PATRIMONIO	
Investigación y estudios previos	100.00		
Basic Software	1,000.00		
Web Site	350.00		
Licencia de Windows	119.00		
OTROS ACTIVOS			
Depósitos en Garantía	1,400.00		
Cuota Ordinaria	180.00		
TOTAL ACTIVO	\$ 35,000.00	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 35,000.00

Elaborado por Autora

5.6 Balance General Projectado

El Balance General permite conocer el estado de situación financiera de la Consultora PREXTSA Cía. Ltda., proyectándolo para los futuros cinco años.

Tabla 38 Balance General Projectado

BALANCE GENERAL						
Al 31 de Diciembre de Cada Año						
CUENTAS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<u>ACTIVOS</u>						
<u>Activo Circulante</u>						
Caja y Bancos	20.000,00	44.025,15	68.867,05	104.870,58	152.949,76	216.169,32
<u>Activos Fijo</u>						
Muebles y Enseres	3.626,00	3.626,00	3.626,00	3.626,00	3.626,00	3.626,00
Equipos de Computación	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Equipos de Oficina	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00
Adecuación de Oficina	625,00	625,00	625,00	625,00	625,00	625,00
(-) Deprec. Acum. Act. Fijos		(1.482,92)	(2.965,85)	(4.448,77)	(5.931,69)	(7.414,62)
<u>Activos Diferidos</u>						
Constitución de la Empresa	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00
Puesta en Marcha	1.569,00	1.569,00	1.569,00	1.569,00	1.569,00	1.569,00
(-) Amort. Acum. Activos Intangibles		(573,80)	(1.147,60)	(1.721,40)	(2.295,20)	(2.869,00)
<u>Otros Activos</u>						
	1.580,00	1.580,00	1.580,00	1.580,00	1.580,00	1.580,00
TOTAL ACTIVOS	35.000,00	56.968,43	79.753,60	113.700,41	159.722,86	220.885,70
<u>PASIVOS</u>						
<u>Pasivo Corriente</u>						
Participación a Trabajadores (15%)		3.662,92	5.057,05	7.242,09	9.834,92	13.029,46
Impuesto a la Renta (22%)		4.566,44	6.304,45	9.028,47	12.260,87	16.243,39
<u>Pasivo Largo Plazo</u>						
Crédito Bancario	15.000,00	12.548,96	9.849,84	6.877,55	3.604,41	-
TOTAL PASIVOS	15.000,00	20.778,32	21.211,34	23.148,11	25.700,21	29.272,85
<u>CAPITAL</u>						
Capital Social	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Utilidades retenidas		16.190,11	38.542,26	70.552,30	114.022,66	171.612,85
TOTAL PATRIMONIO	20.000,00	36.190,11	58.542,26	90.552,30	134.022,66	191.612,85
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	35.000,00	56.968,43	79.753,60	113.700,41	159.722,86	220.885,70

Elaborado por Autora

5.7 Flujo de Caja

El Flujo de Efectivo muestra la posición del efectivo dentro de la empresa y de cómo varía durante los próximos años.

Tabla 39 Flujo de Caja Proyectado

FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
CUENTAS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Operacionales	-	79.157,80	93.250,96	109.824,69	129.183,07	152.619,91
Ingresos	-	189.350,00	218.318,67	249.511,30	285.720,26	329.007,17
(-) Costos de Servicios	-	110.192,20	125.067,71	139.686,61	156.537,19	176.387,26
Egresos Operacionales	-	55.132,65	60.179,70	62.459,66	64.833,33	67.304,55
Gastos Administrativos	-	46.746,46	51.604,86	53.688,42	55.857,61	58.115,96
Gastos de Ventas	-	4.590,00	4.778,65	4.975,05	5.179,53	5.392,40
Gastos Financieros	-	1.345,15	1.097,07	823,89	523,06	191,77
Pago Préstamo Bancario	-	2.451,04	2.699,12	2.972,30	3.273,13	3.604,41
Flujo Operacional	-	\$ 24.025,15	\$ 3.071,26	\$ 47.365,03	\$ 64.349,74	\$ 85.315,35
Ingresos no Operacionales	\$ 35.000,00					
Préstamo Bancario	15.000,00					
Aporte Propio	20.000,00					
Egresos no Operacionales	15.000,00	-	8.229,36	11.361,50	16.270,56	22.095,79
Inversión Activos Fijos	10.551,00	-	-	-	-	-
Inversión Activos Diferidos	2.869,00	-	-	-	-	-
Inversión Otros Activos	1.580,00					
Pago Participación Utilidades (15%)			3.662,92	5.057,05	7.242,09	9.834,92
Pago de Impuesto a la Renta (22%)			4.566,44	6.304,45	9.028,47	12.260,87
Flujo no Operacional	20.000,00	-	(8.229,36)	(11.361,50)	(16.270,56)	(22.095,79)
Flujo Neto Generado	(20.000,00)	24.025,15	24.841,90	36.003,53	48.079,18	63.219,56
Saldo Neto Acumulado	\$ 20.000,00	\$ 44.025,15	\$68.867,05	\$104.870,58	\$ 152.949,76	\$ 216.169,32

Elaborado por Autora

Como se muestra en el Flujo de Efectivo, se ha proyectado a cinco años, donde se muestra las estimaciones de los ingresos que se van a percibir y los gastos que se van a incurrir ya sean operacionales y no operacionales.

Es uno de los Estados más importante que permite determinar si el proyecto es factible o no, a través del cálculo de los indicadores financieros.

5.8 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es donde se equiparan los ingresos y costos totales (costos fijos y variables), en otras palabras, es el momento en que la empresa no obtiene pérdidas ni ganancia. Desde el Punto de Equilibrio hacia arriba, significa que existen utilidades, y desde el punto de equilibrio hacia abajo quiere decir que se tendrá pérdidas.

Tabla 40 Punto de Equilibrio en Porcentaje

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Fijos	29,067.20	31,587.34	32,885.58	34,237.18	35,644.33
Costos Variables	81,125.00	93,480.37	106,801.02	122,300.01	140,742.94
Costos de Comercialización	110,192.20	125,067.71	139,686.61	156,537.19	176,387.26
Ingresos Totales	189,350.00	218,318.67	249,511.30	285,720.26	329,007.17
Unidades Vendidas	115	127	140	154	169
Precio de Venta Unitario	1,646.52	1,719.04	1,782.22	1,855.33	1,946.79
Costo Variable Unitario	705.43	736.07	762.86	794.16	832.80
Costo de Comercialización Unitario	958.19	984.79	997.76	1,016.48	1,043.71
Punto de Equilibrio Unidades	30.89	32.13	32.26	32.26	32.00
Punto de Equilibrio en volumen de Venta	50,855.85	55,240.31	57,496.38	59,859.51	62,291.39
Punto de Equilibrio en porcentaje	27%	25%	23%	21%	19%

Elaborado por Autora

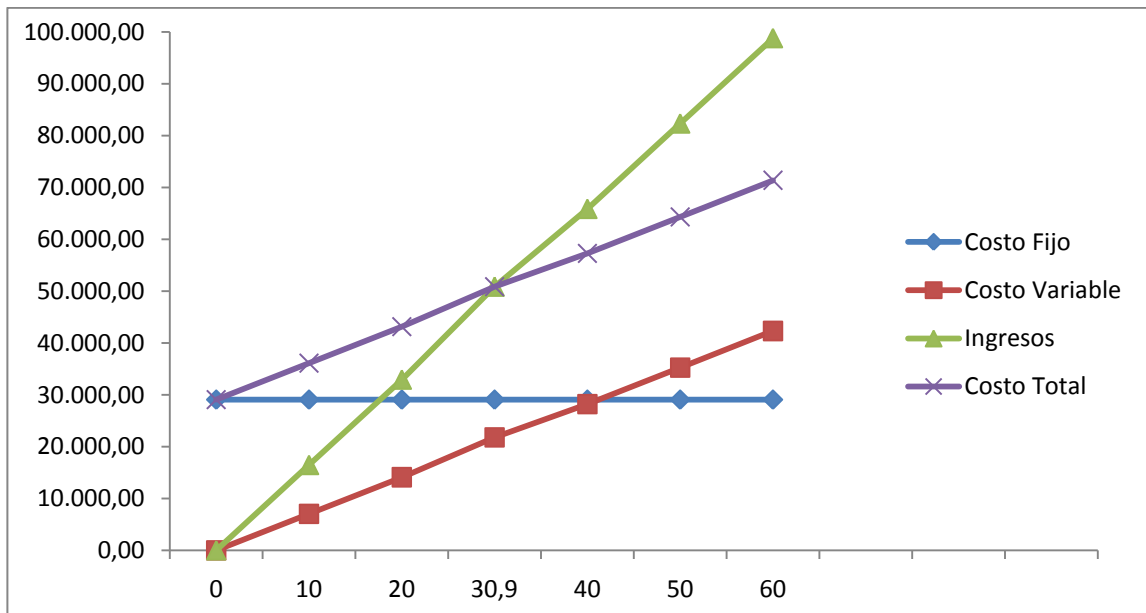
Tabla 41 Fórmulas del Punto de Equilibrio

PEU=	$\frac{\text{Costos Fijos} \times \text{Unidades Vendidas}}{(\text{Ventas Totales} - \text{Costos Variables})}$	=	$\frac{3,342,728.00}{108,225.00}$	30.89
PEV (\$)=	$\frac{\text{Costos Fijos}}{1 - (\text{Costos Variables} / \text{Venta Totales})}$	=	$\frac{29,067.20}{0.57}$	50,855.85
PEP=	$\frac{\text{Costos Fijos}}{(\text{Ventas Totales} - \text{Costos Variables})}$	=	$\frac{29,067.20}{108,225.00}$	27%

Elaborado por Autora

Como se muestra en la tabla anterior, según los resultados del punto de equilibrio del proyecto, significa que al vender 31 servicios con un ingreso total de US\$ 50,855.85 durante el año, la consultora no ganará ni perderá.

Gráfico 23 Punto de Equilibrio



Elaborado por Autora

5.9 Indicadores Financieros

Tabla 42 Cálculo del TIR y del VAN

Años	Flujo de Caja
0	(35.000,00)
1	24.025,15
2	24.841,90
3	36.003,53
4	48.079,18
5	63.219,56
TIR	80%
VAN	\$ 98.374,07

Periodo Real de Recuperación de la Inversión						
Años	0	1	2	3	4	5
Flujo Anual	(35.000,00)	24.025,15	24.841,90	36.003,53	48.079,18	63.219,56
Flujo Acumulado	(35.000,00)	(10.974,85)	13.867,05	49.870,58	97.949,76	161.169,32
Periodo de Recuperación	1 año y medio					

Elaborado por Autora

5.9.1 TIR (Tasa Interna de Retorno)

La Tasa Interna de Retorno, es la tasa de descuento que logra igualar el Valor Actual Neto de una inversión, haciendo que sea igual a cero. Consiste en evaluar un proyecto de inversión en función de una única tasa de rendimiento que un inversionista pagaría sin perder su inversión.

Se puede apreciar que la TIR obtenida en el flujo de caja para la realización del Proyecto de la creación de consultora, es de 80%.

La TIR supera a la tasa que exige el proyecto, el cual es 9.68%. Pues se puede concluir que el proyecto será rentable a través del tiempo.

5.9.2 VAN (Valor Actual Neto)

El VAN o Valor actual Neto es el valor presente de los Flujos futuros de Efectivo generados, menos la inversión Inicial del Proyecto, descontado a una tasa del 9.68 % que corresponde a la tasa del préstamo reflejado en la Tabla de Amortización.

El Valor Actual Neto para el presente proyecto es de \$ 98,374.07 siendo este valor mayor a cero, por lo que se puede concluir que el proyecto sí es rentable.

CONCLUSIONES

- El presente trabajo establece una propuesta de estudio de factibilidad para la creación de una empresa Consultora de Gestión de Procesos para los prestadores de salud, con servicios profesionales especializados en sus áreas respectivas, así como mantenerse a través del tiempo, creando una segunda línea, prestando servicios relacionados, al talento humano, tributación, seguridad y salud ocupacional.
- La existencia de la consultoría es el proceso de ayudar, que tiene por objetivo la mejora de las Instituciones.
- Existe un mercado insatisfecho, en lo que se refiere al asesoramiento de los procesos de trabajar con el convenio del IESS, y gracias a la investigación de mercado se corroboró la aceptación del mismo.
- Del estudio económico y financiero realizado, se puede concluir que es factible la creación de la Empresa Consultora PREXTSA Cía. Ltda., en la ciudad de Guayaquil.
- A través del cálculo del VAN (Valor actual neto) y la TIR (Tasa interna de retorno) se demostró la factibilidad financiera del proyecto, con los valores positivos en los primeros cinco años de existencia de la empresa.
- Con la alianza que se mantenga con el IESS, permitirá tener perfeccionamiento constante del servicio, ayudará al acercamiento con los prestadores de salud, y logrará posicionarse en la mente de ellos.

RECOMENDACIONES

A continuación se procede a dar ciertas recomendaciones que son importantes y deben tomarse en cuenta para la ejecución futura del proyecto.

- Una vez puesta en marcha la Consultora, se recomienda realizar un estudio de mercado más profundo ya que los resultados obtenidos se lo realizó en forma micro y para un sector de mercado específico.
- Cuando la consultora este bien posicionada, se debe buscar expandir la localización de la oficina, debido al crecimiento de la empresa también aumentará el personal que colabore.
- En los primeros años, realizar un análisis profundo de las fortalezas y las debilidades del proyecto, para de esta manera atacar a los problemas que quieran impedir su desarrollo.
- Invertir en programas de capacitación al personal, para que la consultora siga prestando sus servicios eficientemente
- Establecer políticas organizacionales a la Consultora, donde les permita al personal, planificar sus actividades y trabajar por objetivos, y así superar las expectativas de los clientes.
- Evaluar constantemente el comportamiento del mercado, ya que ayudará a la toma de decisiones y el posicionamiento de marca.
- La evaluación económica y financiera determinó la factibilidad del proyecto. Por lo cual la creación de la Consultora PREXTSA Cía. Ltda., tiene futuro y será rentable.

BIBLIOGRAFÍA

1. García, B. M. (2006). *Gerencia de procesos para la organización y el control interno de empresas de salud*. ECOE ediciones.
2. Fernández, M. A. F. (2003). *El control, fundamento de la gestión por procesos y la calidad total*. España, ESIC Editorial, ISBN: 84-7356-351-4
3. Kendall, K. E., & Kendall, J. E. (2005). *Análisis y diseño de sistemas*. Pearson educacion.
4. Luna, R., & Chaves, D. (2012). *Guía para elaborar estudios de factibilidad de proyectos ecoturísticos*.
5. Sim, F. B., & Simón, F. B. (1999). *Oficina técnica y proyectos* (Vol. 99). Ed. Univ. Politéc. Valencia.
6. Fabregas, J. L. (2005). *Gerencia de proyectos de tecnología de información*. El Nacional.
7. Render, B. (2004). *Principios de administración de operaciones*. Pearson Educación.
8. Orozco, J. D. J. M. (2013). *Evaluación financiera de proyectos: 10 casos prácticos resueltos en Excel*. Ecoe Ediciones.
9. Soriano, D. R. (1998). *Asesoramiento en dirección de empresas: la consultoría*. Ediciones Díaz de Santos.
10. Schein, E. H., Romo, M. E. H., & González, M. E. A. (1990). *Consultoría de procesos*. Addison-Wesley Iberoamericana.
11. Milan, K. (2008), *La consultoría de empresas. Guía para la profesión*, México, Noriega Editores, pp. 4
12. Ferrer, G. G. (2012). *Investigación comercial*. Esic Editorial.
13. Espinoza, S. F. (2007). *Los proyectos de inversión: evaluación financiera*. Editorial Tecnológica de CR.
14. Dessler, G., & Nannetti, J. C. (1979). *Organización y administración del enfoque situacional*. Prentice-Hall. ISBN: 968-880-070-8.
15. Rodríguez, A. I. (2006) *Principios y estrategias de marketing*, España, Editorial Uoc, ISBN: 84-9788-426-4.

16. Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (1995). *Preparación y evaluación de proyectos*. Mc Graw Hill, 5. ILPES, Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (2006). *Guía para la presentación de proyectos*. México, Siglo Veintiuno Editores, ISBN: 968-23-1687-1
17. ILPES, Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (2006). *Guía para la presentación de proyectos*. México, Siglo Veintiuno Editores, ISBN: 968-23-1687-1
18. Merchán, G.G. & Nivicela, V. J. (2012). *Estudio de Factibilidad para la creación de una empresa consultora especializada en marketing para las PYMES de la ciudad de Cuenca*. Tesis de Ingeniería Comercial, Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca, Ecuador.
19. Barrios, Y. M. (2006). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*, Venezuela, Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, ISBN 980-273-441-1
20. Rubio, M. T. F., & Jiménez, F. J. B. (2006). *Prácticas y conceptos básicos de microeconomía*. ESIC Editorial.
21. Pope, J. L. (2002). *Investigación de mercados*. Editorial Norma.
22. David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.
23. (20/02/2014), *Representante de clínicas e IESS analizan los pagos por atención*, **Diario EL COMERCIO**.
24. (29/05/2014), *Las facturas de clínicas no son iguales a las auditorías de IESS*, **El Telégrafo**.
25. (19/05/2014), *Sobre los pagos del IESS a clínicas*, **Expreso.ec**.
26. Marketing Publishing Center. (1991). *El marketing mix: conceptos, estrategias y aplicaciones* (Vol. 13). Ediciones Díaz de Santos.
27. Mercado, S. (1997). *Mercadotecnia programada: principios y aplicaciones para orientar la empresa hacia el mercado*. Editorial Limusa.
28. Amaya, J. A. (2005). *Gerencia: Planeación & Estrategia*. Universidad Santo Tomas de Aquino.
29. Rodríguez, A. I. (2006) *Principios y estrategias de marketing*. Editorial Uoc, España.

30. Alles, M. (2005). Dirección estratégica de Recursos Humanos – Gestión por competencias. Argentina Ediciones Granica.
31. Estrada, S. G. (2006). Gestión de personal. Innovación y Cualificación.
32. Barquero, C. A. (2005), La Administración de Recursos Humanos (II Parte), Costa Rica, Editorial Universidad Estatal a Distancia.
33. López, M. J. N. (1999). *La selección de personal: guía práctica para directivos y mandos de las empresas*. FC Editorial.
34. David, F. R. (2003). Conceptos de administración estratégica. Pearson Educación.
35. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocios. Editorial Deusto.
36. Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P (2010). *Metodología de la Investigación, México, Editorial McGraw-Hill, ISBN: 978-607-15-0291-9*.
37. Arias, F. G. (2006). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*. 5ta. Fidas G. Arias Odón.
38. Nogales, Á. F. (2004). *Investigación y técnicas de mercado*. Esic Editorial.
39. Stanton William, J., Etzel Michael, J., & Walker Bruce, J. (2009). *Fundamentos de marketing*, México, Editorial McGraw–Hill.

Páginas Web:

1. Gestión de la Calidad y Aseguramiento/ Sistemas de la Calidad. ISO 9001:2008. Recuperado de:
[http://www.aenor.es/aenor/especial/iso9000/documentacion/ISO TC%20176 S C%20 N%20544R3.pdf](http://www.aenor.es/aenor/especial/iso9000/documentacion/ISO_TC%20176_S C%20 N%20544R3.pdf)
2. Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario. ISO 9000:2005. Recuperado de:
http://www.uco.es/sae/archivo/normativa/ISO_9000_2005.pdf

3. Ley de Consultoría, Recuperado de:
http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2_ecu_anexo23.pdf
4. Asociación de Compañías Consultoras Del Ecuador (ACCE), Recuperado de:
<http://www.cimeg.org.ec/downloads/EstatutosACCE.pdf>
5. Cámara Ecuatoriana de Consultoría, Recuperado de:
<http://cec.ec/contactanos.html>
6. Ley de Compañías, Recuperado de:
http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ecu_comp.pdf
7. Resolución 317 IESS, Recuperado de:
<https://www.iess.gob.ec/documentos/resoluciones/mayo2010/RESOLUCIONC.D.317.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1. CONTRATO CIVIL DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES

Por el presente Instrumento, se celebra un **CONTRATO CIVIL DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES**, mismo que se contiene al tenor de las siguientes Cláusulas:

PRIMERA: Intervinientes.- Por una parte, **a).- CONSULTORA PREXTSA CÍA. LTDA.**, representada en sus derechos por su Presidente, Ing. Génesis Elizabeth Macías Campuzano, a quien, para efectos del presente Contrato, se llamará también **LA CONSULTORA**; y, por otra parte, **b).- El Señor _____** portador de la cédula de ciudadanía # _____ su calidad de **COLABORADOR**.

SEGUNDA: Antecedentes.- **a).- CONSULTORA PREXTSA CÍA. LTDA.**, es una Institución dedicada al asesoramiento y capacitación profesional, y para el desarrollo de sus legítimas actividades requiere contratar los servicios profesionales de personas expertas para el reforzamiento de las distintas áreas de **LA CONSULTORA**; y, **b).- El Señor _____** (Colaborador), quien declara ser profesional debidamente capacitado y experimentado para el área aquí referida, concurre, por su propio interés, a ofrecer sus servicios profesionales lícitos a **LA CONSULTORA**, con la que celebra el presente **CONTRATO CIVIL DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES**.

TERCERA: Objeto.- Con tales antecedentes, **LA CONSULTORA**, contrata los servicios profesionales de **PERSONAS EXPERTAS** para que los cumpla, sin relación de dependencia, por un honorario por proyecto que aquí las Partes de mutuo acuerdo establecen, y con las condiciones que expresamente se pactan en este Contrato Civil.

PERSONA EXPERTA acepta que, por el Objeto y Naturaleza del presente Contrato, la prestación de sus servicios está sujeta a cronogramas de trabajo, reportes escritos a rendir y, fundamentalmente, a resultados, por lo que prestará sus servicios profesionales.

PERSONA EXPERTA se obliga a prestar sus servicios profesionales lícitos exclusivamente para **LA CONSULTORA**, dentro de los horarios que se le señale y por todo el tiempo por el que se suscribe el presente Contrato Civil.

CUARTA: Honorarios.- Las Partes convienen de mutuo acuerdo que el Honorario Profesional a cancelarse a **PERSONA EXPERTA**, en un solo pago, al final del proyecto, contra presentación de su respectiva factura debidamente autorizada por el SRI, será el 25% del valor del proyecto **en Dólares Americanos**.

La facturación estará sujeta a las obligaciones tributarias de rigor que correspondan a cada Parte, según las pertinentes leyes vigentes en el país.

QUINTA: Plazo.- El Plazo del presente Contrato es de **UN (1) AÑO**, contado a partir del _____ (Explicar mes y año). En caso de así convenirlo, las Partes podrán renovarlo, sea mediante la celebración de uno nuevo o por una comunicación suscrita por ambos Intervinientes, contentiva, de ser necesario, de nuevos acuerdos y/o complementos, lo que hará parte del presente Contrato.

SEXTA: Cláusula de Confidencialidad.- Por tratarse de un **CONTRATO CIVIL DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES**, mediante el cual el contratado tendrá acceso a conocimientos técnicos-científicos, secretos institucionales, procedimientos comerciales, software, información sobre clientes, servicios, proveedores y demás intangibles de autoría y/o propiedad intelectual de **LA CONSULTORA, PERSONA EXPERTA** declara que no debe ni podrá hacer uso alguno de la información antes referida para su beneficio personal ni de forma distinta de la que le encomendare **LA CONSULTORA**, ni en lo intelectual ni en lo material, ni en forma directa o por interpuesta persona, pues deja constancia expresa de que tales intangibles no le pertenecen.

Esta obligación de confidencialidad se extenderá durante la vigencia del presente Contrato y hasta por **UN AÑO después de concluida la presente relación**, contado a partir de la terminación del mismo, reservándose **LA CONSULTORA** el derecho de iniciar las acciones legales correspondientes en caso de divulgación no autorizada de la información que **PERSONA EXPERTA** haya acopiado durante todo el tiempo que prestó sus servicios profesionales por el presente Contrato.

SÉPTIMA: Jurisdicción y Competencia.- En caso de controversia en la interpretación o aplicación y/o finiquito del presente Instrumento, las Partes declaran que se someten expresamente al Centro de Arbitraje de la Cámara de Comercio de Guayaquil y al trámite respectivo.

Las Partes aceptan, se afirman y ratifican en el total contenido de las Cláusulas que anteceden, y para constancia, firman por triplicado, en Guayaquil, al Primero de Junio del año dos mil doce.

Ing. Génesis Macías Campuzano
LA CONSULTORA
RUC. No. 0927529099001

El Trabajador (a)
PROFESIONAL
C. I. No. _____

ANEXO 2. CONTRATO DE TRABAJO

Se establece el presente **CONTRATO DE TRABAJO**, con las respectivas Cláusulas que se detallan a continuación:

PRIMERA: Los Intervinientes.- Por una parte, **a).- CONSULTORA PREXTSA CÍA. LTDA.**, a la que se llamará indistintamente **EL EMPLEADOR** o **LA CONSULTORA**, debidamente representada en sus derechos por su Representante Legal, la Srta. Ing. Génesis Elizabeth Macías Campuzano y, por otra, **b).- [genero] [trabajador]**, por sus propios, respectivos y personales derechos, al que se llamará **[alias_persona_mayus_inicial]**. Ambas Partes, ecuatorianas y con domicilio en la Ciudad de Guayaquil.

SEGUNDA : Objeto.- [alias_persona_mayus_inicial] se compromete a prestar sus servicios personales lícitos, para la **CONSULTORA**, como **[cargo]**, declarando tener la capacidad y experiencia necesarias para el efecto, comprometiéndose a acatar toda disposición propia e inherente a su cargo que emane de **EL EMPLEADOR**, sus Funcionarios y/o su Reglamento Interno de Trabajo, Manuales, etc. Tales tareas, cuya naturaleza **[alias_persona_mayus_inicial]** declara reconocer y aceptar, serán desempeñadas por él en el lugar en el que se le ordene, si la naturaleza del trabajo por el que se establece en el presente Instrumento así lo requiere.

TERCERA: Plazo.- Por ser a Plazo Fijo, este Contrato tendrá una duración no menor a UN (1) AÑO y no mayor a DOS (2) AÑOS, según lo prescrito en el Artículo 184 del Código de Trabajo vigente, plazo luego del cual, y de no haber manifestación expresa en contrario de cualquiera de las Partes y observando el procedimiento de ley, se convertirá en Contrato a Tiempo Indefinido.

Queda prescrito el Período de Prueba al tenor de lo contemplado en el Artículo 15 del Código de Trabajo vigente, por lapso legal de NOVENTA (90) DÍAS, dentro del cual las Partes podrán terminarlo con el solo aviso entre ellas.

CUARTA: Remuneración. [alias_persona_mayus_inicial], recibirá **USD\$[sueldo] ([sueldo_letras] Dólares Americanos)** como remuneración mensual libremente pactada entre las Partes, pagaderos a mes de trabajo devengado. De estos ingresos se harán los descuentos que correspondan a las Aportaciones Sociales Personales, a las retenciones y demás imposiciones tributarias de ley o dispuestas por autoridad competente que correspondan por la naturaleza del presente Contrato.

QUINTA: Declaraciones.- [alias_persona_mayus_inicial] declara : **a).- QUE** conoce y se somete expresamente a las normas que emanen de **LA CONSULTORA**, y de

quien la represente; **b).- QUE** tiene suficiente capacidad y experiencia para el cargo descrito en la **Cláusula SEGUNDA** del presente Instrumento, al que libre y voluntariamente ha postulado, y que, por lo tanto, so pena del perjurio, la información personal que ha brindado a **EL EMPLEADOR**, es totalmente cierta; **c).- QUE** goza de excelente salud y que asume sus labores sin enfermedad preexistente alguna; **d).- QUE [alias_persona_mayus_inicial]**, realizará funciones de confianza, por lo que asume la responsabilidad civil y/o penal, frente al abuso de confianza, defraudaciones, delitos contra la propiedad material o intelectual, uso indebido de nombres y/o cargos, práctica ilegal de la gestión, actividad o profesión en el ejercicio de sus labores, así como también responderá laboral y civilmente por su negligencia, incapacidad, falta de probidad o abandono de sus turnos sin justificación legal, faltas que, dada la naturaleza de sus en **LA CONSULTORA**, serán causal de Visto Bueno; **e).- QUE** asume un compromiso de confidencialidad ante **EL EMPLEADOR**, por el que no podrá transferir, bajo ningún título o modo, la información técnica, científica, administrativa, económica-financiera, publicitaria, y, en general cualquiera que adquiera o sepa de **EL EMPLEADOR** o de quienes lo representen, so pena de responder civil y/o penalmente por los efectos de su ilícito proceder; **f).- QUE** por la naturaleza de los servicios que **LA CONSULTORA** presta al público, la presente relación laboral está sujeta a contingencias y exigencias de horarios, rendimientos, conducta personal y eficiencia, de modo que alterarlas, afectarlas o incumplirlas, es ruptura unilateral del Contrato por parte de **[alias_persona_mayus_inicial]** y causal de Visto Bueno en su contra.

SÉXTA: Jurisdicción y Competencia.- Dado que el presente Contrato se celebra en la Ciudad de Guayaquil, según lo declaran las Partes, en caso de conflicto, éstas se someten a la jurisdicción y competencia de los Juzgados de lo Laboral de la Provincia del Guayas.

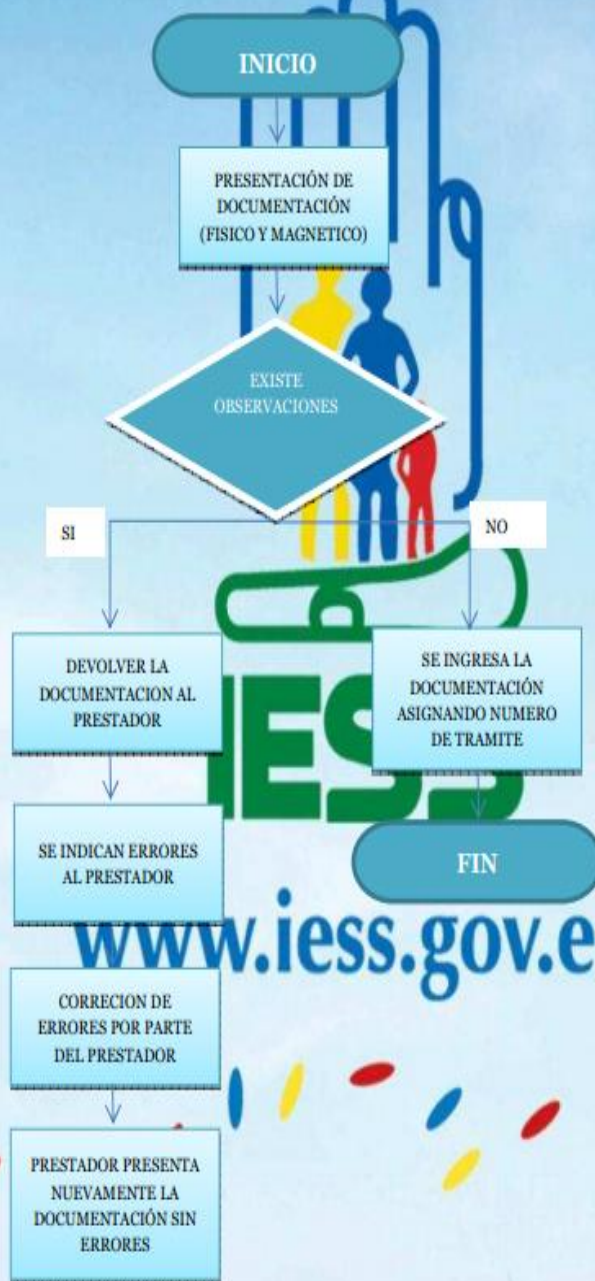
Para constancia de lo anteriormente estipulado, los Intervinientes aceptan el presente **CONTRATO DE TRABAJO** en todas sus partes, y lo suscriben libre y voluntariamente, por triplicado, en la Ciudad de Guayaquil, al **[fecha_inicio_contrato]**.

LA CONSULTORA	EL EMPLEADO
ING. GÉNESIS MACÍAS CAMPUZANO C. I. No. 0927529099	[trabajador] C. I. No. [cedula]

ANEXO 3. PROCESO DE PAGO A PRESTADORES EXTERNOS DOCUMENTO

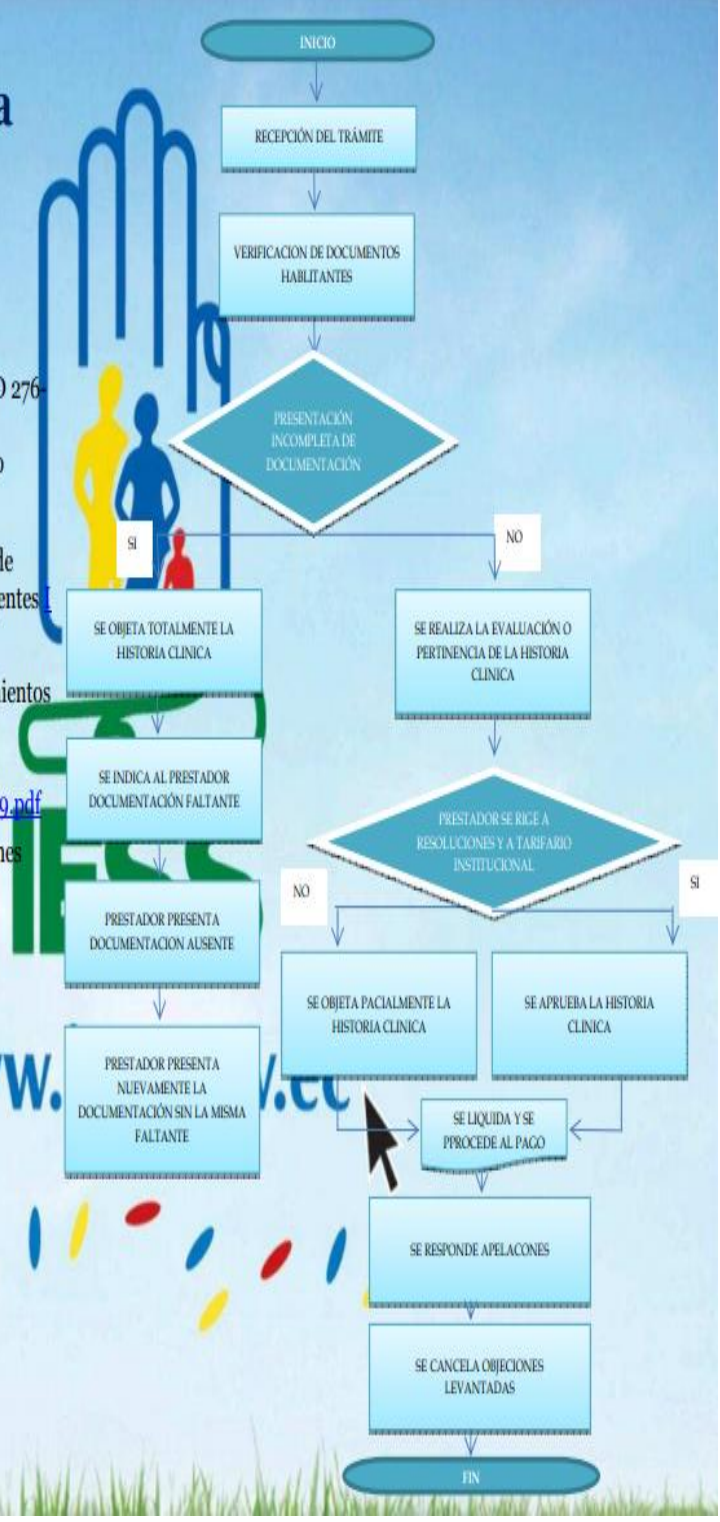


Pertinencia Documental



Pertinencia Médica

1. Recepción de tramite: Expediente clínico
2. Documentos habilitantes según resolución CD 276-277
3. Objeción total: ausencia de epicrisis, cedula o transferencia
4. Pertinencia médica de acuerdo a evaluación de expediente, rigiéndonos a las resoluciones vigentes [ESS RES C.D.276 TARIFARIO.pdf](#)
5. Objeción parcial: mala codificación, procedimientos no se encuentran en el tarifario, no existe documentos de respaldo o medicina fuera del cuadro básico [G:\Jenni\RESOLUCIONC.C.319.pdf](#)
6. Documento de liquidación incluye las objeciones encontradas



ANEXO 4. ENTREVISTA A REPRESENTANTES DE LOS PRESTADORES EXTERNOS DE SALUD DEL IESS DE GUAYAQUIL.



UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMIA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Este cuestionario forma parte un estudio de factibilidad cuyo propósito es recopilar datos para realizar el proyecto de la creación de una empresa consultora sobre la gestión de procesos para los prestadores externos de salud que mantienen convenios con el IESS en la ciudad de Guayaquil.

Los datos que se obtengan serán considerados únicamente para este trabajo y se guardará confidencialidad, respeto y ética sobre los mismos. Por favor, ayúdenos contestando las siguientes preguntas. Gracias por su colaboración.

Instrucciones: Responder cada una de las preguntas con objetividad, veracidad y sin tachones, colocando una X al lado de la opción.

Datos generales

A) Sexo

Masculino _____

Femenino _____

B) Edad

20 a 30 años _____

31 a 40 años _____

41 a 50 años _____

51 a 60 años _____

C) Institución

Clínicas privadas _____

Centro de Hemodiálisis _____

Laboratorio _____

Consultorio _____

D) Cargo _____

1. ¿Cuánto tiempo tiene laborando en la Institución de Salud?

1 a 3 años _____

3 a 10 años _____

10 años en adelante _____

2. ¿Cuál es su apreciación acerca del convenio con el IESS?

Excelente _____

Muy Bueno _____

Regular _____

Malo _____

3. ¿Cuáles son las ventajas de trabajar como prestador externo con el IESS? (señale máximo 2)

- Rentabilidad
- Credibilidad
- Confiabilidad
- Posicionamiento
- Mejoramiento de infraestructura

4. ¿Cuáles son las desventajas de trabajar en convenio con el IESS?

- El pago inmediato
- Trabas en los soportes
- Desconocimiento del proceso de ellos
- Falta de comunicación

5. ¿Tiene departamentos especializados para este tema?

Si No

En caso que su respuesta fuera no, por favor explique.

Por qué: _____

6. ¿Está capacitado su personal en las áreas relacionadas con el convenio IESS?

Si No

Si la respuesta es No, enumérelas en orden de importancia ¿Qué tareas necesitan ayuda?

- _____ Auditoría Médica
- _____ Liquidación de expedientes
- _____ Elaboración de Archivo Plano
- _____ Cruce de información para emitir Factura
- _____ Análisis previo a la subida de documentos a la web.

7. ¿Considera usted que requiere ayuda profesional para mejorar sus procesos?

Si No

8. ¿Qué inconvenientes ha encontrado mientras se trabaja en la entrega de los expedientes de los pacientes? (marque 1, 2, 3 siendo el 1 el más importante)

- _____ Sistema informático
- _____ Errores de cargos por los usuarios
- _____ Tiempo para ordenar documentos soportes.
- _____ Objeciones
- _____ Mala codificación según tarifario
- _____ Tiempo que lleva liquidar los expedientes

9. ¿Actualmente se encuentran al día en la entrega de los expedientes de los pacientes atendidos?

Si No

10. ¿Cómo calificaría el procedimiento del IESS sobre "Pago a Prestadores Externos"?

Rápido
Sencillo
Tedioso
Accesible
Lento

11. ¿Tienen comunicación constante con autoridades del IESS referente a los cambios que se puedan dar con sus convenios?

Si No

12. ¿Recomendaría a otras instituciones de salud que tengan convenio con el IESS?

Si No

Por qué: _____

13. ¿Contrata regularmente servicios de capacitación para su personal?

Siempre Casi Siempre A veces Nunca

14. ¿Qué modalidad de capacitación contrata su empresa regularmente?

Seminarios
Conferencias
Cursos
Diplomados
Maestrías
Otros.

15. ¿Considera Ud. que la consultoría que reciba una empresa puede representar una ventaja competitiva en su entorno empresarial? Explique su respuesta.

Si No

Por qué: _____

16. ¿Estaría interesado en recibir el servicio de consultoría de gestión de procesos sobre este tema?

Si No

17. ¿Con qué frecuencia le gustaría recibir el servicio?

Por mes Cada 2 meses
Cada 3 meses Cada 6 meses

ANEXO 5. CONTRATO DE ACUERDO DE CONSULTORÍA

Este acuerdo tiene como fecha el _____, es hecho Por _____ y Entre _____, cuya dirección es _____, que de ahora en adelante es llamada la "Empresa", y _____, cuya dirección es _____, que de ahora en adelante es llamado como el "Consultora Prextsa".

1. Servicio de Consultoría. La empresa por la presente emplea al consultor para realizar los servicios siguientes de acuerdo con los términos y condiciones que se exponen en este acuerdo: El consultor trabajará con los oficiales y empleados de la empresa con respecto a asuntos que relacionan a la gestión y la organización de la empresa, sus políticas financieras, términos y condiciones de empleo, y generalmente cualquier asunto que surja fuera de los negocios de la empresa.

2. Términos del Acuerdo. Este acuerdo empezará el _____ y terminará _____. Cualquiera de las partes puede cancelar este acuerdo en treinta (30) días con anterioridad advirtiendo a la otra parte por escrito, por correo certificado o entrega personal.

3. El tiempo dedicado por el Consultor. Es conocido por anticipado que consultor empleará aproximadamente _____ a cumplir sus obligaciones bajo este contrato. La cantidad particular de tiempo puede variar de día a día o de semana a semana. Sin embargo, el consultor dedicará un mínimo de _____ por mes a sus deberes de acuerdo con este contrato.

4. Ubicación donde los servicios serán realizados. El consultor realizará la mayoría de los servicios de acuerdo con este contrato en _____. Además el consultor realizará los servicios por teléfono y en tales otros lugares como sean designados por la empresa para realizar estos servicios de acuerdo con este contrato.

5. Pago al Consultor. El consultor será pagado a razón de \$_____ por _____ por el trabajo realizado de acuerdo con este contrato. Sin embargo, el consultor será pagado por lo menos \$_____ por mes a pesar de la cantidad de tiempo utilizado de acuerdo con este contrato. El consultor se someterá una declaración detallada que expone el tiempo utilizado y los servicios rendidos, y la empresa le pagará al consultor las cantidades debidas como se han indicado por declaraciones sometidas por el consultor dentro de diez (10) días del recibo.

6. Información confidencial. El consultor concuerda que la información recibida por el consultor durante cualquiera de sus actividades futuras de acuerdo con este contrato, que concierne a lo personal, financiero ni otros asuntos de la empresa serán tratados por el consultor con plena confianza y no serán revelados a ninguna otra persona, ni firmas ni otras organizaciones.

7. Empleo de Otros. La empresa puede de vez en cuando que el consultor asista para los servicios de otros. Todos los costes al consultor para esos servicios serán pagados por la empresa pero en ningún acontecimiento irán el consultor emplea otros sin la autorización previa de la empresa.

8. Firmas. La compañía y el consultor aceptan el contrato descrito. Presenciado por:

Empresa

Consultor

REPRESENTANTE LEGAL

REPRESENTANTE LEGAL

34	7,393.04	316.35	61.69	254.66
35	7,136.33	316.35	59.64	256.71
36	6,877.55	316.35	57.57	258.78
37	6,616.68	316.35	55.48	260.87
38	6,353.70	316.35	53.37	262.97
39	6,088.61	316.35	51.25	265.10
40	5,821.37	316.35	49.11	267.23
41	5,551.98	316.35	46.96	269.39
42	5,280.42	316.35	44.79	271.56
43	5,006.66	316.35	42.60	273.75
44	4,730.70	316.35	40.39	275.96
45	4,452.51	316.35	38.16	278.19
46	4,172.08	316.35	35.92	280.43
47	3,889.39	316.35	33.65	282.69
48	3,604.41	316.35	31.37	284.97
49	3,317.14	316.35	29.08	287.27
50	3,027.55	316.35	26.76	289.59
51	2,735.62	316.35	24.42	291.93
52	2,441.34	316.35	22.07	294.28
53	2,144.69	316.35	19.69	296.66
54	1,845.64	316.35	17.30	299.05
55	1,544.18	316.35	14.89	301.46
56	1,240.28	316.35	12.46	303.89
57	933.94	316.35	10.00	306.34
58	625.12	316.35	7.53	308.82
59	313.82	316.35	5.04	311.31
60	0.00	316.35	2.53	313.82
		\$ 18,980.94	\$ 3,980.94	\$ 15,000.00